

Employer Branding der Generationen Y und Z

Bachelorarbeit

im Studiengang

Betriebswirtschaft für kleine und mittlere Unternehmen

vorgelegt von

Nathalie Sonja Seßler

Jenaer Straße 22

73447 Oberkochen

Mobil: 0152 22679939

Matr.-Nr.: 57921

am 08.08.2018

an der Hochschule Aalen - Technik und Wirtschaft

Erstprüfer:

Prof. Dr. Karl-Christof Renz

Zweitprüfer:

Prof. Dr. Jürgen Bischof

Kurzfassung

Die vorliegende Bachelorarbeit befasst sich mit dem Thema *Employer Branding der Generationen Y und Z*. Dabei werden zunächst die Problematik und die Herausforderungen auf dem deutschen Arbeitsmarkt hinsichtlich des Fachkräftemangels beleuchtet. Ebenso werden die theoretischen Grundlagen des Employer Brandings aufgezeigt. Dies beinhaltet die Begriffsdefinition sowie die Darstellung des Prozesses und der Funktionen des Employer Brandings.

Anschließend folgen die theoretischen Grundlagen in Bezug auf die verschiedenen Generationen, welche sich schlussendlich auf die Generationen Y und Z konzentrieren. Hierzu zählt das Aufzeigen der Einflüsse und Bedürfnisse dieser Generationen, um die Unterschiede der beiden Alterskohorten aufzuzeigen.

Des Weiteren werden Befragungen der Vertreter der Generationen Y und Z sowie Interviews mit ausgewählten Experten aus Unternehmen der Region Ostwürttemberg durchgeführt. Durch die Ermittlung und Analyse der Ergebnisse wird die Relevanz des Employer Brandings in Bezug auf die verschiedenen Generationen aufgezeigt.

Schlagwörter: Employer Branding, Generation Y, Generation Z

Abstract

This bachelor thesis deals with *Employer Branding of the Generations Y and Z*. First of all, the problems and the challenges in the German labor market regarding the shortage of skilled workers will be examined. Also the theoretical basics of employer branding are shown. This includes the definition of the term as well as the representation of the process and the functions of Employer Branding.

Subsequently the theoretical basics regarding the different generations are demonstrated, which finally focus on the generations Y and Z. This includes identifying the influences and needs of these generations, to show the differences between the two age cohorts.

Furthermore, surveys of representatives of the Generations Y and Z as well as interviews with selected experts from companies in the region Ostwürttemberg, which is located in the south of Germany, are conducted. By identifying and analyzing the results, the relevance of employer branding across generations is demonstrated in this bachelor thesis.

Keywords: Employer Branding, Generation Y, Generation Z

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	2
Abstract	2
Inhaltsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	5
Tabellenverzeichnis	5
Abkürzungsverzeichnis	6
Sperrvermerk.....	7
Vorwort	8
1 Einleitung.....	9
1.1 Problemstellung.....	9
1.2 Zielsetzung.....	10
1.3 Vorgehensweise.....	10
2 Herausforderungen an die Personalpolitik deutscher Unternehmen aufgrund des steigenden Fachkräftemangels.....	12
2.1 Ausgangssituation auf dem deutschen Arbeitsmarkt	13
2.2 Hauptursachen für den bestehenden Fachkräftemangel	15
2.2.1 Demografischer Wandel	15
2.2.2 Erhöhte Qualifikationsanforderungen sowie Bildungswandel.....	18
2.3 Bestehende Herausforderungen für die Personalpolitik	19
3 Das Employer Branding	22
3.1 Definition und Abgrenzung wesentlicher Begrifflichkeiten.....	22
3.1.1 Corporate Brand.....	22
3.1.2 Employer Brand.....	23
3.1.3 Employer Branding.....	24
3.2 Employer Branding Prozess	25
3.3 Funktionen und Wirkungsbereiche des Employer Brandings	26
3.3.1 Funktionen aus Sicht des Arbeitgebers	27
3.3.2 Funktionen aus Sicht des Arbeitnehmers	28
3.4 Internes Employer Branding	29
3.5 Externes Employer Branding.....	30
4 Generationen	33
4.1 Darstellung der verschiedenen Generationen.....	33
4.2 Vorstellung der Generation Y	35
4.2.1 Einflüsse innerhalb der prägenden Phase der Generation Y	36

4.2.2	Bedürfnisse und Grundhaltung der Generation Y	38
4.3	Vorstellung der Generation Z.....	39
4.3.1	Einflüsse auf die Generation Z während des Aufwachsens	40
4.3.2	Bedürfnisse und Grundhaltung der Generation Z	42
4.4	Vergleich der Generationen Y und Z	44
4.5	Bedeutung für die Arbeitgeber.....	45
5	Durchführung der Experten- und Generationenbefragung.....	47
5.1	Befragung der Generationen Y und Z.....	47
5.2	Ergebnisse der Generationenbefragung	51
5.3	Die Expertenbefragung.....	58
5.4	Ergebnisse der Expertenbefragung	61
5.5	Fazit aus den Ergebnissen der Umfrage der Generationen Y und Z und der Experteninterviews.....	66
6	Zusammenfassung und Ausblick	68
	Anhang A: Fragebogen der Generation Y	70
	Anhang B: Fragebogen der Generation Z: Ernst-Abbe-Gymnasium, Oberkochen	73
	Anhang C: Fragebogen der Generation Z: Georg-Elser-Schule, Königsbronn.....	76
	Anhang D: Interviewleitfaden Carl Zeiss AG – Herr Dr. Florian Mezger	79
	Anhang E: Interviewleitfaden Voith GmbH & Co. KGaA – Frau Lena Ziegler.....	82
	Anhang F: Interviewleitfaden Paul Hartmann AG – Frau Jana Brandt	85
	Anhang G: Interviewleitfaden MAPAL Dr. Kress KG – Herr Tobias Zimmermann	88
	Literaturverzeichnis	91
	Eidesstattliche Versicherung	98
	Auszug aus dem Strafgesetzbuch (StGB)	98

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Durchschnittliche Dauer zur Besetzung von vakanten Stellen.....	14
Abbildung 2: Bevölkerung nach Altersgruppen in Deutschland	17
Abbildung 3: Stakeholder einer Corporate Brand.....	22
Abbildung 4: Employer Branding Prozess.....	25
Abbildung 5: Funktionen und Wirkungsbereiche des Employer Brandings	26
Abbildung 6: Internes Employer Branding.....	29
Abbildung 7: Externes Employer Branding.....	31
Abbildung 8: Generationsverteilung in Deutschland.....	33
Abbildung 9: Entwicklungen in den prägenden Jahren der verschiedenen Generationen.....	34
Abbildung 10: Bedürfnisse und Grundhaltung der Generation Y	38
Abbildung 11: Bedürfnisse und Grundhaltung der Generation Z	42
Abbildung 12: Typische Vorgehensweise bei der Erstellung eines Fragebogens.....	47
Abbildung 13: Geschlecht der Befragten	52
Abbildung 14: Altersverteilung der Befragten	52
Abbildung 15: Zukunftspläne der Generation Z.....	53
Abbildung 16: Mediennutzungsverhalten der Generationen Y und Z	54
Abbildung 17: Nutzungszeit des Internets der Generationen Y und Z.....	55
Abbildung 18: Informationswege zur Findung eines Arbeitgebers der Generation Y	55
Abbildung 19: Informationswege zur Findung eines Arbeitgebers/Ausbildungsbetriebes der Generation Z.....	56
Abbildung 20: Wichtigste Faktoren für die Generationen Y und Z bei einem potentiellen Arbeitgeber/Ausbildungsbetrieb.....	57

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vergleich der Generationen Y und Z	45
-----------------------------------------------------	----

Abkürzungsverzeichnis

DHBW	Duale Hochschule Baden-Württemberg
EVP	Employer Value Proposition
Gen Y	Generation Y
Gen Z	Generation Z
HR	Human Resources
Hrsg.	Herausgeber
Vgl.	Vergleiche

Sperrvermerk

Die vorgelegte Bachelorarbeit mit dem Titel *Employer Branding der Generationen Y und Z* beinhaltet vertrauliche Informationen und Daten der Unternehmen Carl Zeiss AG, Voith GmbH & Co. KGaA, Paul Hartmann AG und MAPAL Dr. Kress KG.

Diese Bachelorarbeit darf nur vom Erst- und Zweitgutachter sowie berechtigten Mitgliedern des Prüfungsausschusses eingesehen werden. Eine Vervielfältigung und Veröffentlichung der Bachelorarbeit ist auch auszugsweise nicht erlaubt. Dritten darf diese Arbeit nur mit der ausdrücklichen Genehmigung des Verfassers und der Unternehmen zugänglich gemacht werden.

Vorwort

Die vorliegende Bachelorarbeit zum Thema *Employer Branding der Generationen Y und Z* wurde im Studiengang Betriebswirtschaft für kleine und mittlere Unternehmen an der Hochschule Aalen - Technik und Wirtschaft erstellt. Über einen Zeitraum von vier Monaten im Sommersemester 2018 wurden sowohl Erkenntnisse zu dieser Thematik gewonnen, Fachwissen angeeignet als auch die Ergebnisse innerhalb dieser Bachelorarbeit niedergeschrieben.

Diesbezüglich möchte ich mich bei allen herzlich bedanken, die zur Verwirklichung dieser Bachelorarbeit beigetragen und mich tatkräftig während der Ausarbeitung unterstützt haben. Aufgrund der intensiven Betreuung über den Erstellungszeitraum dieser Arbeit hinweg, gilt diese Danksagung im Besonderen meinem Erstprüfer Herrn Prof. Dr.-Ing. Karl-Christof Renz. Des Weiteren möchte ich mich bei Herrn Prof. Dr. Jürgen Bischof bedanken, der das Zweitgutachten dieser Bachelorarbeit übernahm.

Gleichzeitig möchte ich mich sowohl bei allen Befragten der Generationen Y und Z als auch bei den Interviewpartnern aus den regionalen Unternehmen bedanken. Daher möchte ich mich an dieser Stelle bei Herrn Dr. Florian Mezger von der Carl Zeiss AG, Frau Lena Ziegler von der Voith GmbH & Co. KGaA, Frau Jana Brandt von der Paul Hartmann AG und Herrn Tobias Zimmermann von der MAPAL Dr. Kress KG für die informativen und aufschlussreichen Gespräche bedanken.

Abschließend gilt dieser Dank meiner Familie, meinen Freunden und insbesondere meinem Lebenspartner, aufgrund der Unterstützung während der Umsetzung und vor allem dem aufgebrauchten Verständnis für die zeitintensive Realisierung dieser Bachelorarbeit.

Aalen, August 2018

Nathalie Sonja Seßler

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

„Kapital lässt sich beschaffen, Fabriken kann man bauen, Menschen muss man gewinnen“ – Hans Christoph von Rohr, deutscher Industriemanager und Politiker¹

Mit diesem Zitat von Hans Christoph von Rohr wird die Bedeutung von Mitarbeitern und der Wettbewerbsvorteil, die Unternehmen mit diesen erlangen, betont. Mitarbeiter stellen den zentralen Erfolgsfaktor für ein Unternehmen dar und sind für das langfristige Überleben dessen verantwortlich sind. Sie sind Träger der tätigkeitsspezifischen Erfahrung, der Kompetenz und des essentiellen Wissens.²

Zu Beginn des Jahres 2018 befinden sich 1,57 Millionen Erwerbslose in Deutschland.³ Die Zahl der Arbeitssuchenden ist seit der Wiedervereinigung auf dem tiefsten Stand, jedoch herrscht trotzdem ein Fachkräftemangel auf dem deutschen Arbeitsmarkt, wodurch die Nachfrage nach gut ausgebildeten Arbeitskräften steigt.⁴ Für das Jahr 2018 gehen Ökonomen davon aus, dass der Fachkräftemangel weiter zunehmen wird, wodurch das wirtschaftliche Wachstum gebremst wird.⁵ Sowohl die Digitalisierung, Automatisierung, Flexibilisierung als auch Dezentralisierung prägen den deutschen Arbeitsmarkt und somit die deutsche Arbeitswelt. Zusätzlich ist der demografische Wandel in Deutschland zunehmend spürbar. Heutzutage gibt es deutlich mehr ältere Menschen, obwohl die Bevölkerungszahl gestiegen ist.⁶ Bis Ende der 2020er Jahre werden fast 20 % der erwerbsfähigen Bevölkerung in Deutschland zur Gruppe der 60- bis unter 67-jährigen gehören.⁷ Hinzu kommen die nicht zu unterschätzenden Erwartungen und Bedürfnisse der jungen Generationen sowie die vermehrte Zuwanderung. Obwohl diese kontinuierlichen Veränderungen die Arbeitswelt immer wieder vor neue Herausforderungen stellt, bleibt eine Konstante, die Relevanz gut ausgebildeter Arbeitnehmer.⁸

Aufgrund des bestehenden und stetig steigenden Fachkräftemangels entsteht ein sogenannter *War for Talents* auf dem Arbeitsmarkt.⁹ Der *War for Talents* stellt den Kampf um Talente und somit gute Arbeitnehmer für Unternehmen dar.¹⁰ Dabei nimmt das Employer Branding, welches den Aufbau und die Pflege einer Arbeitgebermarke darstellt, eine essentielle Rolle ein, um potentielle sowie kompetente Fachkräfte zu gewinnen. Aus diesem Grund hat sich das Employer Branding zu einem festen Bestandteil in der Personal-

¹ Vgl. Deutscher Arbeitgeber Verband e. V. (o. J., o. S.)

² Vgl. Stotz, W.; Wedel-Klein A. (2013, S. 1)

³ Vgl. Statistisches Bundesamt (2018, o. S.)

⁴ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2017, S. 8)

⁵ Vgl. Springer Professional (2018, o. S.)

⁶ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2017, S. 8)

⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt (2017, o. S.)

⁸ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2017, S. 8)

⁹ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.) (2012, S. 9)

¹⁰ Vgl. Werle, K. (2012, o. S.)

arbeit entwickelt, bei dem sowohl das Selbstbild als auch Fremdbild eines Unternehmens entscheidend sein kann.¹¹

Die Veränderungen der letzten Jahre auf dem deutschen Arbeitsmarkt, hin zu einem Arbeitnehmermarkt, erfordert hierbei ein starkes Umdenken innerhalb der Unternehmen, um mit Wettbewerbern konkurrieren zu können. Die Arbeitgebermarke steht mehr denn je im Fokus der Personalverantwortlichen. Wie diese Arbeitgebermarke aufgebaut wird, welche Vorteile sie mit sich bringt, welche Maßnahmen regionale Unternehmen durchführen und welche Vorstellungen sowie Wünsche die Generationen Y und Z hierbei in der Region besitzen, ist Gegenstand dieser Arbeit.

1.2 Zielsetzung

Das Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit besteht darin, die Relevanz des Employer Brandings sowie die Gründe hierfür aufzuzeigen. Im Hinblick auf dessen steht der deutsche Arbeitsmarkt, der demografische Wandel sowie der bestehende Fachkräftemangel im Fokus. Zudem sollen die Unterschiede der verschiedenen Generationen mit Fokus auf die Generationen Y und Z aufgezeigt werden. Aufbauend hierzu soll eine Expertenbefragung mit regionalen Unternehmen aus Ostwürttemberg sowie eine Umfrage mit Schülern sowie Studierenden aus derselben Region durchgeführt werden, um das Employer Branding mit seinen Maßnahmen und dessen Erfolg aus der Praxis zu beleuchten.

1.3 Vorgehensweise

Die vorliegende Bachelorarbeit umfasst insgesamt sechs Kapitel. Das **erste Kapitel** beinhaltet die Hinführung zur Thematik *Employer Branding* inklusive der Problemstellung, die Definition der Zielsetzung sowie den Aufbau dieser Bachelorarbeit.

Im **zweiten Kapitel** wird zunächst ein kurzer Überblick über die derzeitige Situation auf dem deutschen Arbeitsmarkt gegeben. In Folge dessen werden die Herausforderungen an die Personalpolitik deutscher Unternehmen aufgrund des steigenden Fachkräftemangels näher betrachtet.

Das **dritte Kapitel** umfasst die Definition und Abgrenzung der Begrifflichkeiten Corporate Brand, Employer Brand sowie Employer Branding. Des Weiteren wird der Employer Branding Prozess, welcher in verschiedene Phasen unterteilt werden kann, erläutert. Zudem werden in diesem Kapitel die Funktionen und Wirkungsbereiche des Employer Brandings und das interne sowie externe Employer Branding aufgegriffen.

Im darauffolgenden **vierten Kapitel** wird auf die verschiedenen Alterskohorten eingegangen und diese vorgestellt. Der Fokus liegt auf den Generationen Y und Z. Hierbei soll die Bedeutung der Generationenunterscheidung, inklusive der unterschiedlichen

¹¹ Vgl. Scheinpflug, R.; Stolzenberg, K. (Hrsg.) (2017, S. 86 – 87)

Wünsche und Bedürfnisse dieser, für ein Unternehmen als Arbeitgeber verdeutlicht werden.

Das **fünfte Kapitel** handelt inhaltlich von der Entstehung der Umfragebögen für die Schüler und Studierenden sowie der Leitfäden der Experteninterviews aus regionalen Unternehmen. Zusätzlich wird auf die Durchführung der Befragung und Interviews eingegangen. Zuletzt erfolgt die Auswertung der Ergebnisse in diesem Kapitel. Diese werden durch Darstellungen verdeutlicht.

Abschließend beinhaltet das **sechste** Kapitel eine kurze Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse sowie einen Ausblick hinsichtlich der Thematik *Employer Branding der Generationen Y und Z* in der Zukunft.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die Verwendung von männlicher und weiblicher Sprachform verzichtet. Alle Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlechter.

2 Herausforderungen an die Personalpolitik deutscher Unternehmen aufgrund des steigenden Fachkräftemangels

Nachfolgend werden zunächst die Begrifflichkeiten Fach- und Führungskraft sowie Fachkräftemangel definiert, um ein einheitliches Verständnis für diese Begriffe zu erhalten.

Eine **Fachkraft** zeichnet sich durch die vorhandenen Kenntnisse und Fähigkeiten innerhalb eines Berufs bzw. Fachgebiets aus¹², welche sich über erworbene Schul- und Berufsabschlüsse definieren.¹³ Dabei besitzt eine Fachkraft neben einer abgeschlossenen Berufsausbildung zudem gegebenenfalls einen höheren, zusätzlichen Abschluss. Hierzu zählen bspw. die Aufstiegsfortbildung als Meister, Techniker und Fachwirt sowie ein (Fach-) Hochschulabschluss. Dabei übt eine Fachkraft in einem Unternehmen i. d. R. eine Tätigkeit ohne mittelbare Führungsverantwortung aus.¹⁴

Führungskräfte hingegen sind Mitarbeiter in Unternehmen, die Führungsverantwortung für Angestellte sowie Sachverantwortung übernehmen.¹⁵ Dabei werden Führungskräfte mit gewissen Fähigkeiten beschrieben, die sie mit sich bringen. Zu diesen Fähigkeiten zählen u. a. sowohl die selbstständige Erarbeitung von zielorientierten Lösungswegen, die Auseinandersetzung mit neuen Verfahren, Denkweisen und Kenntnissen, die Erfassung von Chancen und Risiken im Gesamtzusammenhang als auch die Entwicklung eines Verständnisses für das Gesamtkonzept eines Unternehmens.¹⁶ Somit können sie aufgrund ihrer Stellung in der Hierarchie nicht nur Einfluss auf operative Prozesse, sondern auch auf die strategische Unternehmensentwicklung Einfluss nehmen.¹⁷ Zusätzlich kann die Unterscheidung einer sogenannten **hochqualifizierten Führungskräften** vorgenommen werden. Hierunter werden Akademiker oder sogenannte High-Potentials verstanden, welche zusätzlich höher qualifizierte Tätigkeiten übernehmen. Zu diesen Tätigkeiten zählen u. a. Führungsaufgaben, Aufgaben im Bereich Organisation, Management, Forschung und Entwicklung oder Fachtätigkeiten mit Führungsaufgaben. Die hochqualifizierten Führungskräfte besitzen i. d. R. einen Studienabschluss.¹⁸

Jedoch ist zu beachten, dass im Allgemeinen sowie zumeist in der Literatur unter einer Fachkraft ebenso Führungskräfte sowie hochqualifizierte Führungskräfte verstanden werden.¹⁹ Somit wird nachfolgend die Bezeichnung Fachkraft als Synonym für die drei Begrifflichkeiten verwendet.

¹² Vgl. Duden (2018, o. S.)

¹³ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung (2008, S. 10)

¹⁴ Vgl. Becker, M. (2009, S. 762)

¹⁵ Vgl. Springer Gabler Verlag (o. J., o. S.)

¹⁶ Vgl. Olfert, K.; Pischulti, H. (2007, S. 18)

¹⁷ Vgl. Springer Gabler Verlag (o. J., o. S.)

¹⁸ Vgl. Buckesfeld, Y. (2010, S. 8)

¹⁹ Vgl. Focus Money Online (2011, o. S.)

Unter einem **Fachkräftemangel** wird allgemein der Zustand einer Wirtschaft verstanden, in der eine bedeutsame zahlenmäßige Knappheit von Fachkräften in Unternehmen vorliegt. Die Problematik ist, dass vorhandene Fachkräfte nicht die entsprechenden Fähigkeiten oder Qualifikationen besitzen, um die Vakanzen in den jeweiligen Unternehmen besetzen zu können.²⁰

2.1 Ausgangssituation auf dem deutschen Arbeitsmarkt

Mitarbeiter sind der zentrale Erfolgsfaktor, daher gelten sie als wichtigste Quelle eines Wettbewerbsvorteils für Unternehmen.²¹ Die deutsche Bevölkerung ist durch die steigende Lebenserwartung sowie die sinkenden Geburtenzahlen geprägt. Dies stellt einen starken Handlungsbedarf für Unternehmen sowie deren Personalpolitik dar, um qualifizierte Fachkräfte zu rekrutieren und diese langfristig zu binden. Somit hat der Arbeitsmarkt in Deutschland einen wichtigen Einfluss auf die Personalpolitik der Unternehmen.²² Der Fachkräftemangel in Deutschland steigt und wird auch in Zukunft stark präsent sein. Die Nachfrage nach entsprechenden Fachkräften und das vorliegende Angebot klaffen immer weiter auseinander, da die geburtenstarken Jahrgänge aus der Erwerbstätigkeit ausscheiden.²³ Damit hat sich der Arbeitsmarkt von einem anbieterorientierten zu einem nachfrageorientierten Markt entwickelt.²⁴ Dies stellt eine enorme Herausforderung für die gesamte Wirtschaft in Deutschland mit seinen Unternehmen dar.

Gemäß dem aktuellen Arbeitsmarktreport der deutschen Industrie- und Handelskammer stellt für 60 % der deutschen Unternehmen der Fachkräftemangel mittlerweile eines der größten Geschäftsrisiken dar, welches den neuen Höchstwert abbildet. Im Vergleich zum Jahr 2010 umfasst dies einen Anstieg von 44 %. Momentan können daher insgesamt rund 1,6 Millionen Arbeitsstellen in Deutschland längerfristig nicht besetzt werden. Von dieser dramatischen Entwicklung sind vor allem sowohl die Baubranche, die Gesundheits- und Sozialdienstleister, die Logistik- und Verkehrsunternehmen, das Gastgewerbe, als auch die Sicherheitswirtschaft betroffen.²⁵ In der öffentlichen, allgemeinen Wahrnehmung wird der Fachkräftemangel für ein generelles Defizit in allen Berufsbildern bzw. Branchen verstanden, jedoch ist gegenwärtig keine flächendeckende Unterversorgung zu verzeichnen.²⁶ Trotzdem werden die Problematiken in derzeitig betroffenen Branchen auch langfristig andere Wirtschaftszweige beeinflussen.²⁷

Aufgrund des Fachkräftemangels wird die deutsche Wirtschaft in ihrem Wachstum gebremst, da einige Unternehmen an ihre Grenzen stoßen. Es fehlt das entsprechende

²⁰ Vgl. GS Lexikon (o. J., o. S.)

²¹ Vgl. Stotz, W.; Wedel-Klein, A. (2013, S. 1)

²² Vgl. Sonntag, J. (2014, S. 11)

²³ Vgl. Zeit Online (2017, o. S.)

²⁴ Vgl. Sonntag, J. (2014, S. 1)

²⁵ Vgl. Deutsche Industrie- und Handelskammer (2018, o. S.)

²⁶ Vgl. Sonntag, J. (2014, S. 14)

²⁷ Vgl. Deutsche Industrie- und Handelskammer (2018, o. S.)

Personal, um die Aufträge zu bedienen, wodurch insgesamt bereits im Jahr 2018 mit einer geringeren Wirtschaftsdynamik im Vergleich zum Vorjahr zu rechnen ist. Diese Veränderung wird zudem durch die verlängerte Neubesetzungsdauer für eine Vakanz verdeutlicht. Vor zehn Jahren benötigen deutsche Unternehmen für die Neubesetzung einer Arbeitsstelle noch durchschnittlich 63 Tage.²⁸ Diese Zeitspanne ist jedoch innerhalb der vergangenen Jahre kontinuierlich gestiegen, wodurch heutzutage Arbeitgeber für die Besetzung einer Vakanz im Durchschnitt 102 Tage benötigen (Abbildung 1).²⁹

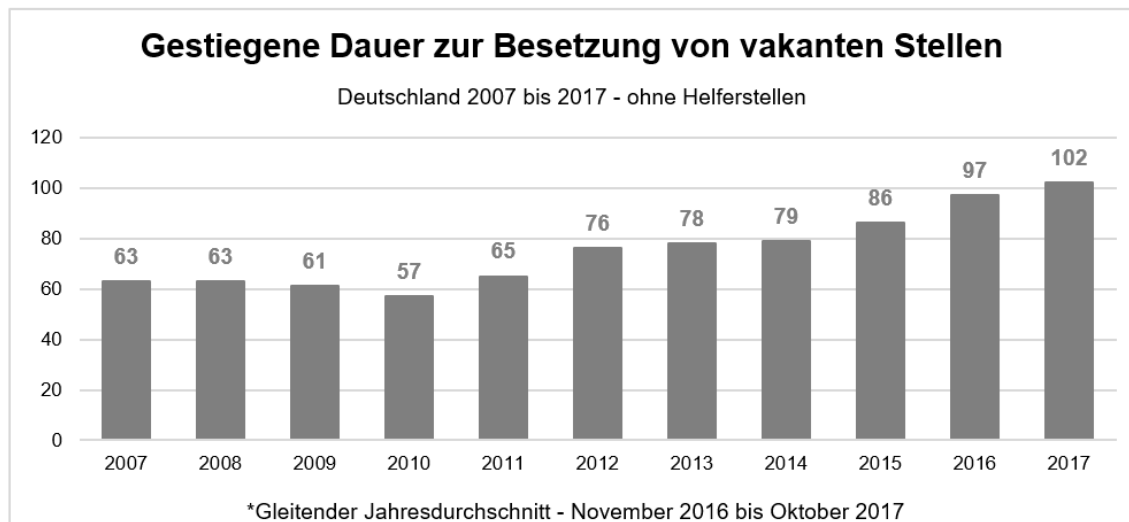


Abbildung 1: Durchschnittliche Dauer zur Besetzung von vakanten Stellen³⁰

Mehr als drei Monate durchschnittlich benötigt demnach heutzutage die Neubesetzung einer offenen Stelle bei mehr als vier von zehn Vakanz.³¹ Zwar befinden sich derzeit insgesamt rund 2,4 Millionen Arbeitssuchende auf dem deutschen Arbeitsmarkt, trotzdem besteht ein Mangel an Fachkräften.³² Die Lücke, die durch den Fachkräftemangel entstanden ist, kann trotz der gesunkenen Anzahl an Arbeitslosen nicht geschlossen werden, auch wenn die Relation zwischen Arbeitssuchenden und Vakanz über die Jahre weiter zurückgegangen ist.³³

Eine große Herausforderung stellt hierbei die fortlaufende Digitalisierung dar, da deshalb in vielen Wirtschaftsbereichen gewisse Berufe langfristig an Bedeutung verlieren oder gänzlich aufgrund dieser aussterben werden. Hierzu zählen u. a. Sicherungs- sowie Überwachungstätigkeiten oder Tätigkeiten als Lastwagenfahrer und Packer. Zusätzlich werden in Zukunft elektronische Systeme auch Arbeitsplätze, wie z. B. Buchhalter oder Kreditsachbearbeiter, langfristig ersetzen. Jedoch werden im Gegensatz zum Aussterben mancher Berufe andere Bereiche zukünftig immer mehr an Bedeutung gewinnen,

²⁸ Vgl. Handelsblatt (2018, o. S.)

²⁹ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2017, S. 6)

³⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Bundesagentur für Arbeit (2017, S. 6)

³¹ Vgl. Handelsblatt (2018, o. S.)

³² Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2018, o. S.)

³³ Vgl. Handelsblatt (2018, o. S.)

da bereits in diesen Berufsfeldern ein Mangel an Fachkräften vorliegt.³⁴ Hierzu zählen folgende Bereiche, die besonders von dem Fachkräfteengpass betroffen sind.³⁵

- „[...] Akademische Berufsgruppen in den Bereichen Medizin, Ingenieurwesen im Maschinen- und Fahrzeugbau, Elektrotechnik, Versorgungs- und Entsorgungstechnik, IT und Softwareentwicklung/ Programmierung, MINT-Bereich (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik)
- Handwerk: Elektroinstallation und -montage, Rohrinstallation, Zerspanungstechnik, Werkzeugmechanik, Kunststoffverarbeitung, Rohrnetzbau/Rohrschlosserei, Schweißtechnik, Maschinenbau
- Pflege: Gesundheits-, Kranken- und Altenpflege“³⁶

Somit werden gleichermaßen Arbeitsplätze, die sowohl eine abgeschlossene Berufsausbildung als auch einen Hochschulabschluss erfordern, fehlen. Arbeitskräfte, die keine oder unzureichende Qualifizierung vorweisen, droht in Zukunft die Arbeitslosigkeit.

Um dem Fachkräftemangel entgegen wirken zu können, müssen in Zukunft mehr Möglichkeiten für den Berufseinstieg bzw. der Fortführung der Tätigkeit geboten werden. Bspw. muss es Eltern nach der Familienpause das Zurückkehren in das Berufsleben erleichtert werden oder älteren Menschen einen Ansporn zusätzlich geboten werden, um länger in der Berufswelt tätig zu bleiben. Solche Maßnahmen können den bestehenden und steigenden Fachkräftemangel langfristig reduzieren. Es braucht zudem insgesamt eine ausgewogene Balance zwischen Arbeitskräften mit einer qualifizierten Berufsausbildung und Akademikern, welche jedoch gegenwärtig nicht vorliegt. Durchschnittlich nehmen derzeit zweidrittel der Schulabsolventen ein Studium auf, wodurch das Gleichgewicht zwischen Absolventen mit einer qualifizierten Berufsausbildung sowie Studienabsolventen nicht mehr vorliegt. Somit sind die Bundesrepublik sowie die deutsche Wirtschaft gefordert, um dieser Entwicklung entgegenzuwirken. Allgemein dürfen die Anstrengungen zur Sicherung von benötigten Fachkräften auch zukünftig nicht nachlassen, welches ein kontinuierliches Handeln voraussetzt.³⁷

2.2 Hauptursachen für den bestehenden Fachkräftemangel

2.2.1 Demografischer Wandel

Die Veränderung der Zusammensetzung der Bevölkerung in Bezug auf ihre Größe sowie Struktur wird als demografischer Wandel bezeichnet. Dieser wird durch die Geburtenrate, Lebenserwartung sowie der Differenz zwischen der Zu- und Abwanderung in einem

³⁴ Vgl. Zeit Online (2017, o. S.)

³⁵ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2018, o. S.)

³⁶ Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2018, o. S.)

³⁷ Vgl. Zeit Online (2017, o. S.)

definierten Zeitraum beeinflusst. Dabei führt der bestehende demografische Wandel zu einer Verknappung von Arbeitskräften am Arbeitsmarkt.³⁸

Die Anzahl der Geburten ist so gering, dass die Sterbefälle nicht mehr ausgeglichen werden können.³⁹ Die höchste Anzahl der Geburten wird in den 1960er Jahren erreicht. Danach nimmt diese rapide ab. Dies ist unter anderem auf die Verbreitung der Antibabypille zurückzuführen. Durch die Emanzipation der Frauen wollen viele von diesen heutzutage den Karriereweg einschlagen und entscheiden sich gegen die Familien- und somit Kinderplanung.⁴⁰ Dadurch liegt seit Jahren ein sogenanntes Geburtendefizit vor.⁴¹ Mit durchschnittlich 1,49 Kindern je Frau ist der Geburtsjahrgang 1968 der mit der niedrigsten Geburtenanzahl. Dieser Rückgang könnte nun gestoppt sein. Gemäß den Vorausberechnungen werden Frauen, die in den 1970er-Jahren geboren sind, mehr Kinder zur Welt bringen. Durchschnittlich gebären Frauen, die im Jahr 1973 geboren sind, 1,56 Kinder. Die nachfolgenden Geburtsjahrgänge zeigen einen weiteren geringen Anstieg der Kinderzahlen auf knapp 1,6 Kinder pro Frau. Die Entwicklung der Geburtenrate in Deutschland deutet somit auf eine positive Veränderung,⁴² da seit 2012 die Geburtenzahlen kontinuierlich steigen.⁴³ Im Jahr 2012 beträgt die Gesamtzahl der Geburten in Deutschland noch 673.544 und im Jahr 2016 bereits 792.131. Diese Entwicklung ist darauf zurückzuführen, dass Frauen im Alter zwischen 30 Jahren und 37 Jahren häufiger Kinder bekommen.⁴⁴ Zwar ist dies eine positive Veränderung, dennoch sind die Geburtenzahlen zu gering, was ausschlaggebend für die Steigerung des Durchschnittsalters der Menschen in der Bundesrepublik ist. Diese Auswirkung wird zudem durch die zunehmende Lebenserwartung der Älteren verstärkt,⁴⁵ welche sowohl auf die Fortschritte in der Medizin, die gestiegene Hygiene, die verbesserte Ernährung und Wohnsituation als auch auf verbesserte Arbeitsbedingungen zurückzuführen ist.⁴⁶ Somit wird sich nach heutigen Einschätzungen der Anteil an jungen Menschen in den nächsten Jahrzehnten nur wenig verändern, jedoch der Anteil an älteren Menschen ab 65 Jahren deutlich ansteigen.⁴⁷ In den nächsten Jahren werden die geburtsstarken Jahrgänge, welche Mitte der 1950er-bis Ende der 1960er-Jahre geboren sind, maßgeblich den Alterungsprozess in Deutschland vorantreiben (Abbildung 2).⁴⁸ Hierbei ist zu erkennen, dass laut den Vorausberechnungen des Statistischen Bundesamtes bis zum Jahr 2030 die Anzahl von

³⁸ Vgl. Immerschitt, W.; Stumpf, M. (2014, S. 3)

³⁹ Vgl. Gellert, J. G.; Kesselmann, M.; Wilke, C. B. (2017, S. 12)

⁴⁰ Vgl. Seeg (2000, S. 112)

⁴¹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2018, o. S.)

⁴² Vgl. Bundesministerium des Innern (2017, S. 4)

⁴³ Vgl. Statistisches Bundesamt (2018, o. S.)

⁴⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt (2018, o. S.)

⁴⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt (2011, S. 6)

⁴⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt (2017, S. 34)

⁴⁷ Vgl. Bundesministerium des Innern (2017, S.6.)

⁴⁸ Vgl. Bundesministerium des Innern (2017, S.6.)

Personen im erwerbsfähigen Alter um rund 3,9 Millionen sinken wird im Vergleich zum Jahr 2016.⁴⁹

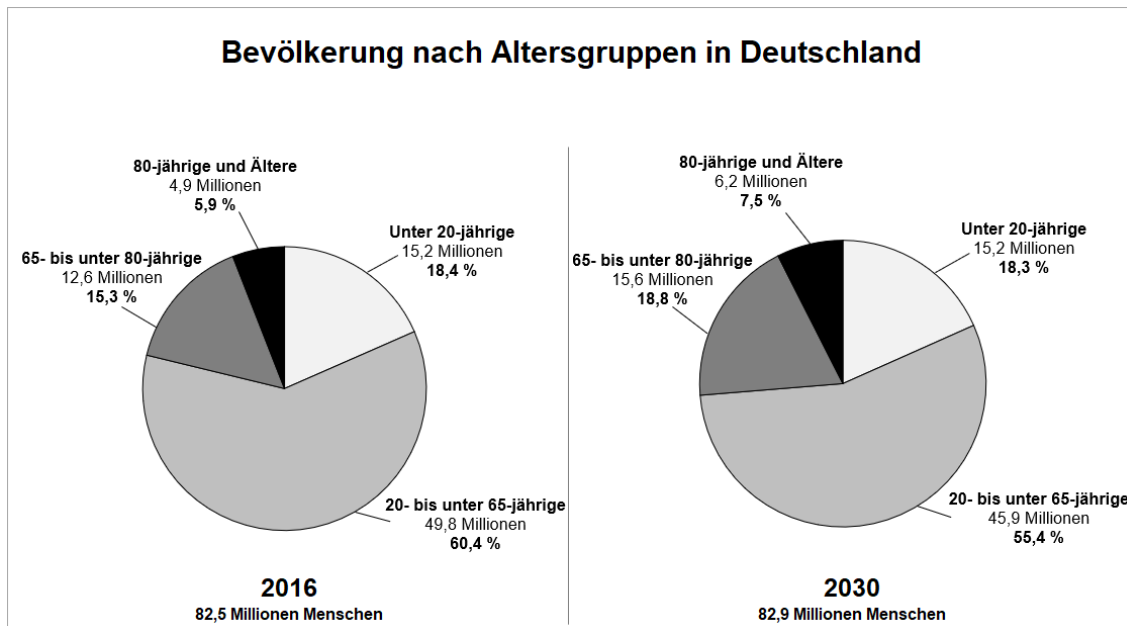


Abbildung 2: Bevölkerung nach Altersgruppen in Deutschland⁵⁰

Zusätzlich beeinflusst das Migrationsgeschehen der letzten drei Jahre die demografische Entwicklung in Deutschland. Seit 2008 ist die Zuwanderung gestiegen und erreicht im Jahr 2015 die höchste Nettozuwanderung seit Beginn der Zuwanderungsregistrierung im Jahr 1950.⁵¹ Die rund 978.000 Zuwanderer im Jahr 2015⁵² sind auf die Flüchtlingskrise zurückzuführen. Die Erhöhung der Zuwanderungszahlen entspannt zwar etwas die demografische Lage, jedoch wird nicht der fortlaufenden demografischen Wandel verhindert. Vor allem da die Zuwanderung in den nächsten Jahren wieder sinken wird.⁵³ Diese Veränderung ist bereits an der Anzahl der Zuwanderer im Jahr 2016 mit noch rund 326.000 zu erkennen sowie gemäß der aktuellen Schätzung im Jahr 2017 mit rund 300.000 Zuwanderern.⁵⁴

Insgesamt soll die Bevölkerung von rund 82,5 Millionen Menschen im Jahr 2016 bis zum Jahr 2030 auf 82,9 Menschen in der Bundesrepublik steigen. Jedoch ist laut der derzeitigen Prognose des Statistischen Bundesamtes mit einer Verringerung der Bevölkerung auf insgesamt rund 76,5 Millionen Menschen bis zum Jahr 2060 zu rechnen.⁵⁵ Somit lässt sich in Bezug auf den demografischen Wandel festhalten, dass die Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland zunächst älter und anschließend kontinuierlich sinken

⁴⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2017, o. S.)

⁵⁰ Vgl. Eigene Darstellung in Anlehnung an Statistisches Bundesamt (2017, o. S.) und Statista (2018, o. S.)

⁵¹ Vgl. Bundesministerium des Innern (2017, S. 4)

⁵² Vgl. Handelsblatt (2018, o. S.)

⁵³ Vgl. Bundesministerium des Innern (2017, S. 4)

⁵⁴ Vgl. Handelsblatt (2018, o. S.)

⁵⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt (2017, o. S.)

wird. Diese Veränderung begünstigt die Senkung des Arbeitskräftepotentials. Viele Arbeitskräfte nähern sich dem Renteneinstieg, wobei gleichzeitig immer weniger jüngere Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Alternde Arbeitskräfte sowie der Mangel an qualifizierten Nachwuchskräften wirken sich stark auf die Personalarbeit in Unternehmen aus, wodurch die Sicherung sowie die Gewinnung von Arbeitskräften zu einer essentiellen, strategischen Aufgabe in Unternehmen schon bereits heute ist und in Zukunft immer wichtiger sein wird.⁵⁶

2.2.2 Erhöhte Qualifikationsanforderungen sowie Bildungswandel

Im Hinblick auf das wirtschaftliche Wachstum sowie die internationale Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands gewinnt das Niveau der Qualifikationen der Fachkräfte immer mehr an Bedeutung. Somit wirkt sich nicht nur der demografische Wandel auf den Arbeitsmarkt aus, sondern auch die Anforderungen in Bezug auf die Qualifikation der Arbeitskräfte in der Bundesrepublik Deutschland, was diese vor neuen Anforderungen sowie Herausforderungen stellt.⁵⁷

Jedoch ist neben den geforderten höheren Qualifikationsanforderungen auch der Bildungswandel eine Ursache für den bestehenden Fachkräftemangel. In den letzten zehn Jahren hat sich der Trend zum Studium kontinuierlich fortgesetzt. Sodass im Jahr 2013 erstmals mehr junge Menschen ein Studium als eine betriebliche Berufsausbildung beginnen.⁵⁸ Diese Entwicklung ist stark an der sinkenden Anzahl an neu abgeschlossenen Ausbildungsverträgen erkennbar, welche seit 2012 kontinuierlich sinkt. Im Jahr 2015 schließen noch insgesamt 516.639 Personen in Deutschland einen Ausbildungsvertrag ab. Im Vergleich hierzu ist im Jahr 2016 die Anzahl wieder bereits um 1,3 % gesunken und beträgt nur noch 509.997.⁵⁹ Laut der Prognose der Bertelsmann Stiftung werden in Deutschland bis 2030 nur noch rund 400.000 junge Menschen eine betriebliche Berufsausbildung beginnen.⁶⁰

Im Gegensatz hierzu nehmen im Jahr 2015/2016, welches das Sommersemester sowie Wintersemester in beinhaltet, rund 506.580 Personen ein Studium im ersten Hochschulsemester in Deutschland auf. Im Studienjahr 2016/2017 ergibt sich ein weiterer Anstieg von rund 0,6 % auf 509.760 Personen. Somit gibt es zwar zu diesen Zeitpunkten mehr Menschen in Deutschland, die eine Berufsausbildung beginnen,⁶¹ jedoch wird die Anzahl an Studienabgängern bis zum Jahr 2030 kaum sinken und wird dadurch die Anzahl an Personen, die eine betriebliche Berufsausbildung beginnen, zukünftig übersteigen.⁶²

⁵⁶ Vgl. Sonntag, J. (2014, S. 17

⁵⁷ Vgl. Buckesfeld, Y. (2010, S. 15)

⁵⁸ Vgl. Bertelsmann Stiftung (2015, o. S.)

⁵⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2018, o. S.)

⁶⁰ Vgl. Bertelsmann Stiftung (2015, o. S.)

⁶¹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2017, o. S.)

⁶² Vgl. Bertelsmann Stiftung (2015, o. S.)

Die stetige Erhöhung der Personen, die ein Hochschulstudium beginnen, wirkt sich stark auf den Arbeitsmarkt aus. Der Wettbewerb um junge Menschen steigt kontinuierlich, was auf die hohe Studierneigung sowie auf die geringere Anzahl an Schulabgängern pro Jahrgang zurückzuführen ist.⁶³ Diese Entwicklung ist auch ein Grund für die Nichtbesetzung von Ausbildungsplätzen. Einige Unternehmen erhalten heutzutage keine einzige Bewerbung für ihre Ausbildungsstellen, welches eine dramatische Situation auf dem deutschen Arbeitsmarkt darstellt.⁶⁴

Laut den Prognosen der Bertelsmann Stiftung wird der Trend zur Akademisierung nicht stoppen, wenn die berufliche Ausbildungssituation in Deutschland sich nicht ändert. Die akademische und betriebliche Ausbildung muss in Zukunft besser verknüpft werden, um langfristig den deutschen Arbeitsmarkt in Bezug auf die Berufsausbildung zu entspannen.⁶⁵

2.3 Bestehende Herausforderungen für die Personalpolitik

Kreative sowie innovative Lösungen sind von Unternehmen heutzutage gefordert, um den Umgang mit dem bestehenden demografischen Wandel zu finden. Die Unternehmen und ihre dazugehörige Personalpolitik sind dazu aufgerufen sich weiterzuentwickeln.⁶⁶ Dabei muss sich ein Unternehmen klar gegenüber seiner Konkurrenz profilieren, um im Wettbewerb um qualifizierte sowie engagierte Fachkräfte bestehen zu können. Die Unternehmen befinden sich schon längst nicht mehr in der vorteilhaften Position, sich passende potentielle Mitarbeiter aussuchen zu können. Heutzutage suchen sich die Bewerber mittlerweile die Unternehmen aus, für die sie tätig werden möchten. Somit müssen sich die Unternehmen sowohl bereits heute als auch in Zukunft bei ihren Wunschkandidaten bewerben und ihnen aufzeigen, welche Vorteile sie besitzen im Vergleich zu den Konkurrenzunternehmen, um in dem sogenannten *War for Talent* überleben zu können. Der War for Talent beschreibt hierbei die Situation auf dem deutschen Arbeitsmarkt, der stark durch den Kampf um qualifiziertes Personal, welches zudem gleichzeitig zu der Kultur des Unternehmens passen muss, geprägt ist.⁶⁷

Aber auch bestehende Mitarbeiter stehen hierbei im Fokus in Bezug auf die Leistungsbereitschaft und Beschäftigungsfähigkeit, um eine lange Arbeits- und Erwerbsfähigkeit in Unternehmen sicherzustellen. Diese kann durch gesundheitliche Programme gefördert werden. Hierunter fallen bspw. Vorsorgeuntersuchungen oder die Förderung der Gesundheit durch Sportangebote im Unternehmen. Maßnahmen zur Prävention sind hierbei besonders von hoher Bedeutung, um das Wohlbefinden und die Arbeitsfähigkeit

⁶³ Vgl. Wolfsburger Allgemeine (2018, o. S.)

⁶⁴ Vgl. Deutsche Industrie- und Handelskammer (2017, o. S.)

⁶⁵ Vgl. Bertelsmann Stiftung (2015, o. S.)

⁶⁶ Vgl. Bollessen, D. (2016, S. 19)

⁶⁷ Vgl. Mrozek, S.; Bröckermann, R. (Hrsg.) (2009, S. 22 - 23)

der Mitarbeiter zu erhalten.⁶⁸ Dabei ist nicht nur die körperliche Gesundheit für alle Altersgruppen in einem Unternehmen von zentraler Bedeutung, auch das psychische und soziale Wohlbefinden ist essentiell.⁶⁹ Präventionsmaßnahmen führen sowohl zur Kostenvermeidung in Bezug auf die Entgeltfortzahlung in Krankheitsfällen als auch zur Vermeidung von Ausfällen, wodurch wiederum die dadurch anfallende Mehrarbeit und die damit verbundene negative Motivation verhindert wird.⁷⁰

Aber auch ein ausgewogenes Verhältnis von beruflicher Tätigkeit und Freizeit kann eine lange Arbeits- und Erwerbsfähigkeit von Mitarbeitern fördern. Eine lange Beschäftigungsdauer der Generationen sowie die Reduzierung von Fehlzeiten kann nur damit langfristig erreicht werden. Zudem müssen vorhandene Talentpotenziale sowie Kompetenzen genutzt werden, damit die zukünftige Engpasssituationen aufgrund des demografischen Wandels vermieden wird. Dies ist bspw. durch eine altersgemischte Konstellation von Teams in Unternehmen möglich. Sowohl das Unternehmen als auch die jüngeren Arbeitnehmer profitieren von solchen Teams, da dadurch ein Erfahrungs- und Wissensaustausch stattfinden kann.⁷¹ Das ständige Lernen und die kontinuierliche Wissensweitergabe sind von großer Bedeutung, aufgrund der sich wandelnden Anforderungen sowie der Technologisierung.⁷² Von großem Vorteil sind hierbei langjährige Mitarbeiter, da sie in der Regel die Betriebs- und Arbeitsabläufe kennen und damit Arbeits- sowie Entscheidungsprozesse im Unternehmen optimieren können. Die jüngeren Arbeitnehmer können, wenn diese altersgemischten Teams bestehen, von solch einem Wissenstransfer profitieren, wodurch in Unternehmen die Gefahr des Erfahrungs- und Wissensverlustes verringert wird.⁷³ Somit müssen Unternehmen dafür sorgen, dass entsprechendes Know-how und Fachwissen nicht verloren geht und an jüngere Generationen weitergegeben wird. Eine entsprechende Balance zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern muss hierbei rechtzeitig gefunden werden, um das langfristige Überleben eines Unternehmens gewährleisten zu können.⁷⁴

Neben all diesen Herausforderungen stellt zudem der Umgang mit verschiedenen Generationen das Personalmanagement mit seiner Politik zusätzlich vor eine große Hürde, um den jeweiligen Wünschen sowie Bedürfnissen dieser zu entsprechen. Dabei darf keine Altersgruppe vernachlässigt bzw. benachteiligt werden. Um mit verschiedenen Generationen im Unternehmen umgehen zu können, ist die Analyse der gegenwärtigen Situation im Unternehmen bzgl. der derzeitigen sowie zukünftigen Altersstrukturen, der Mitarbeiterbedarfe und der Bedürfnisse des Personals notwendig. Dies kann zwar eine kom-

⁶⁸ Vgl. Bollessen, D. (2016, S. 19)

⁶⁹ Vgl. Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 41)

⁷⁰ Vgl. Bollessen, D. (2016, S. 19)

⁷¹ Vgl. Bollessen, D. (2016, S. 22 - 30)

⁷² Vgl. Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 41)

⁷³ Vgl. Bollessen, D. (2016, S. 22)

⁷⁴ Vgl. Mrozek, S.; Bröckermann, R. (Hrsg.) (2009, S. 23)

plexe Aufgabe für ein Unternehmen darstellen, jedoch kann das Verständnis für unterschiedliche Generationen die Zufriedenheit der Belegschaft steigern und damit die langfristige Bindung von Mitarbeitern begünstigen.⁷⁵

Insgesamt müssen sich zudem Unternehmen allgemein als attraktive Arbeitgeber positionieren, um neue, potentielle Mitarbeiter zu gewinnen und derzeitige Arbeitnehmer zu halten. Dabei muss das Ziel der Unternehmen sein als sogenannter *Employer of Choice* zu gelten. Dies bedeutet, dass vor allem potentielle Mitarbeiter das Unternehmen als Wunscharbeitgeber ansehen. Insbesondere mit dem sogenannten *Employer Branding*, welches in Kapitel 3 näher erläutert wird, ergreift ein Unternehmen gezielte Maßnahmen, um sich bei bestehenden, ehemaligen und potentiellen Mitarbeitern als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und sich somit klar von der Konkurrenz zu differenzieren. Mithilfe einer positiven Employer Brand sichert sich ein Unternehmen einen entscheidenden Vorteil gegenüber den Wettbewerbern im Kampf um sowohl qualifizierte als auch engagierte Fach- und Führungskräfte.⁷⁶

⁷⁵ Vgl. Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 41)

⁷⁶ Vgl. Mrozek, S.; Bröckermann, R. (Hrsg.) (2009, S. 23)

3 Das Employer Branding

3.1 Definition und Abgrenzung wesentlicher Begrifflichkeiten

In der Literatur erscheinen zahlreiche, unterschiedliche Begrifflichkeiten im Zusammenhang mit der Thematik Employer Branding. Aus diesem Grund ist es hilfreich, die grundlegenden Begriffe und Aspekte zunächst zu erläutern und diese genau abzugrenzen.

3.1.1 Corporate Brand

Eine Corporate Brand ist eine Unternehmensmarke, die als ein Vorstellungsbild in der Psyche der Menschen verankert und unverwechselbar ist.⁷⁷ Dabei bezieht sich die Marke auf das Unternehmen in seiner Gesamtheit. Die Bildung einer Unternehmensmarke wird hierbei als Corporate Branding betitelt.⁷⁸ Sämtliche Informationen über Leistungen, die ein Unternehmen seinen Stakeholdern anbietet, die Marktposition, die Unternehmensphilosophie, -mission sowie -vision werden innerhalb der Unternehmensmarke zusammengefasst.⁷⁹ Stakeholder sind dabei interne und externe Personengruppen, welche gegenwärtig oder zukünftig, direkt oder indirekt von unternehmerischen Tätigkeiten betroffen sind.⁸⁰ Ein Unternehmen kann sich durch seine Marke von der Konkurrenz auf dem Markt abheben und spricht mit dieser Marke eine Vielzahl an Stakeholdergruppen an. Hierzu gehören u. a. sowohl bestehende sowie potenzielle Kunden, Mitarbeiter, Investoren als auch die Öffentlichkeit (Abbildung 3).⁸¹

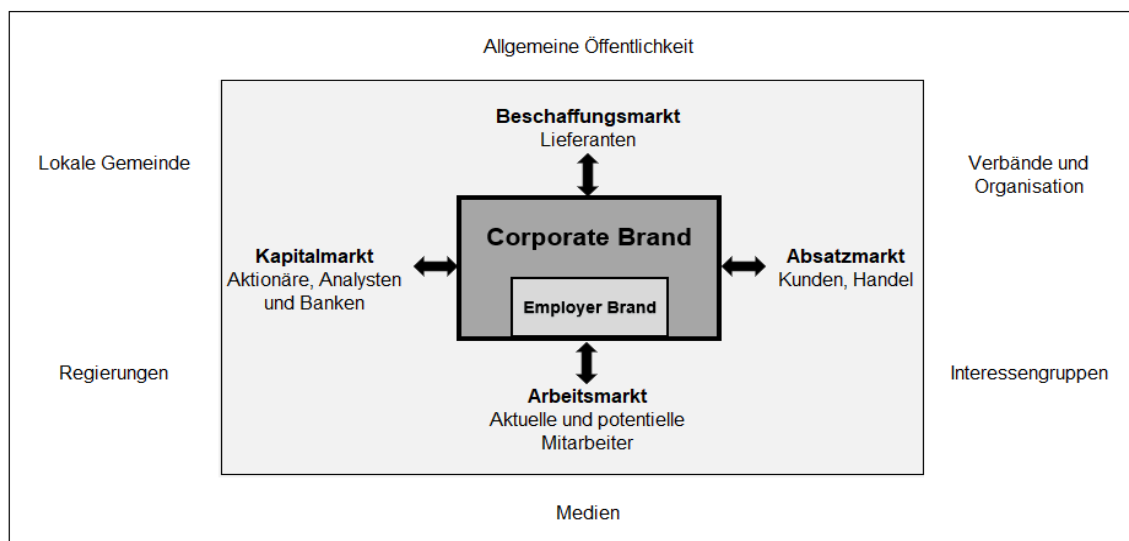


Abbildung 3: Stakeholder einer Corporate Brand⁸²

⁷⁷ Vgl. Stotz, W.; Wedel-Klein, A. (2013, S. 5)

⁷⁸ Vgl. Latzel, J. et. al. (2015, S. 18)

⁷⁹ Vgl. Süß, W.; Zerfass, A.; Dühring, L. (2011, S. 11)

⁸⁰ Vgl. Springer Gabler Verlag (o. J., o. S.)

⁸¹ Vgl. Stotz, W.; Wedel-Klein, A. (2013, S. 5)

⁸² Eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert, H.; Bierwirth, A. (2001, S. 7) und Wiese, D. (2005, S. 24)

Aufgrund dessen muss eine Unternehmensmarke aus vielen verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden, was die Bildung einer Corporate Brand erschwert, da es sich bei einer Unternehmensmarke um kein homogenes Gebilde handelt. Dabei besitzt die Corporate Brand eine umfassende und übergreifende Wirkung sowie Funktion aus Sicht des Unternehmens, da diese die besonderen Attribute eines Unternehmens umfasst, die ebenfalls eine Relevanz für die Produktmarke und zudem für die Arbeitgebermarke darstellen können.⁸³

3.1.2 Employer Brand

Die sogenannte Employer Brand ist die Marke eines Arbeitgebers. Diese Arbeitgebermarke wird zumeist als eine Komponente der Corporate Brand gesehen und verstanden.⁸⁴ Die Employer Brand „[...] ist das in den Köpfen der potentiellen, aktuellen und ehemaligen Arbeitnehmer fest verankerte, unverwechselbare Vorstellungsbild von einem Unternehmen als Arbeitgeber.“⁸⁵ Sämtliche Eigenschaften, die das Produkt *Arbeit* in einem Unternehmen auszeichnen, werden in einer Employer Brand gebündelt. Hierzu zählen u. a. die Gestaltung von Arbeitsbedingungen im Unternehmen sowie die kulturellen Besonderheiten, die einen Arbeitsalltag kennzeichnen.⁸⁶

Sozusagen wird ein potentieller Mitarbeiter durch eine positive und attraktive Employer Brand bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber bestärkt. Dieser stellt sich nämlich die Frage, warum er als motivierte, begabte sowie qualifizierte Person, für diesen Arbeitgeber tätig werden soll. Mithilfe der Employer Brand soll diese Entscheidung erleichtert werden, indem eine bestimmte Wahrnehmung des Arbeitgebers aktiv sowie gezielt durch die Employer Brand generiert wird. Somit wird dem potentiellen Mitarbeiter bereits hierbei die Entscheidung für den Arbeitgeber erleichtert bzw. abgenommen, aufgrund der positiven Wirkung der Employer Brand.⁸⁷

Eine Employer Brand besteht aus einem definierten Markenkern, welcher die Besonderheit und die Einzigartigkeit des Arbeitgebers darstellt, der sogenannten *Employer Value Proposition* (EVP).⁸⁸ Die EVP beinhaltet somit das Arbeitgeberversprechen mit den entsprechenden Attraktivitätsmerkmalen eines Unternehmens, die als besonders wertvoll von bestehenden sowie potentiellen Mitarbeitern erachtet werden sollen.⁸⁹ Zusätzlich besteht der Markenkern einer Employer Brand sowohl aus dem formulierten Nutzen der Arbeitgebermarke als auch der fixierten Persönlichkeit der Marke. Zudem wird die Unterscheidung von konkurrierenden Unternehmen mithilfe der Employer Brand verdeutlicht.⁹⁰

⁸³ Vgl. Latzel, J. et. al. (2015, S. 19)

⁸⁴ Vgl. Stotz, W.; Wedel-Klein, A. (2013, S. 5)

⁸⁵ Vgl. Deutsche Employer Branding Akademie GmbH (2017, o. S.)

⁸⁶ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.) (2012, S. 13)

⁸⁷ Vgl. Trost, A. (Hrsg.) (2013, S. 16)

⁸⁸ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.) (2012, S. 13)

⁸⁹ Vgl. Vgl. Latzel, J. et. al. (2015, S. 26)

⁹⁰ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.) (2012, S. 13)

3.1.3 Employer Branding

Employer Branding ist der Aufbau und die Pflege der Arbeitgebermarke eines Unternehmens.⁹¹ Hierzu zählt im Allgemeinen eine zielgerichtete Planung, Steuerung, Koordination sowie Kontrolle der Employer Brand.⁹² Das Employer Branding wird dabei durch die systematische sowie kontinuierliche Weiterentwicklung der Arbeitgebermarke, in Auseinandersetzung mit internen sowie externen Rahmenbedingungen, eines Arbeitgebers gekennzeichnet.⁹³ Es wird hierbei versucht die Bekanntheit des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber zu steigern. Der Arbeitgeber soll als attraktive Marke für die Zielgruppe⁹⁴, wozu bestehende und potentielle Mitarbeiter, Kunden sowie die Öffentlichkeit zählen können⁹⁵, erscheinen und in den Köpfen dieser verankert sein.⁹⁶ Unter der Zielgruppe eines Unternehmens werden allgemein Personen verstanden, die der Arbeitgeber mit seiner Arbeitgebermarke ansprechen sowie erreichen möchte.⁹⁷

Bestehende Mitarbeiter stehen dabei im Fokus und nehmen eine Hauptrolle ein, da ihr Verhalten das Image des Arbeitgebers prägen. Besonders ihr Verhalten gegenüber Kunden oder auch die private Kommunikation über den Arbeitgeber sind hierbei ausschlaggebend. Sie können damit als Markenbotschafter für das Unternehmen fungieren. Somit sind bestehende Mitarbeiter ein essentieller Teil einer Employer Brand und somit der gesamten Arbeitgebermarke.⁹⁸

Der **Kern** des Employer Brandings beinhaltet hierbei eine definierte Arbeitgebermarkenstrategie. Diese Strategie wird kontinuierlich weiterentwickelt, umgesetzt und gemessen. Sie verfolgt als Ziel nicht nur die langfristige Gewinnung und Bindung von Arbeitnehmern, sondern auch die Verbesserung der Leistungsbereitschaft bestehender Mitarbeiter und des Unternehmensimages.⁹⁹ Employer Branding ist somit eine langfristig orientierte Strategie des Personalbereichs.¹⁰⁰

Die Positionierung des Unternehmens, v. a. gegenüber bestehenden und potentiellen Mitarbeitern, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, verfolgt das Employer Branding als **Ziel**. Das Unternehmen als Arbeitgeber möchte somit einen entscheidenden Beitrag sowohl zur Gewinnung von neuen Mitarbeitern als auch zur Bindung von bestehenden Mitarbeitern leisten.¹⁰¹ Wichtige **Kriterien** für ein Unternehmen

⁹¹ Vgl. Springer Gabler Verlag (o. J., o. S.)

⁹² Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.) (2012, S. 13)

⁹³ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.) (2012, S. 13)

⁹⁴ Vgl. Buckmann, J. (Hrsg.) (2017, S. 47)

⁹⁵ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2012, S. 2)

⁹⁶ Vgl. Buckmann, J. (Hrsg.) (2017, S. 47)

⁹⁷ Vgl. Trost, A. (Hrsg.) (2013, S. 25)

⁹⁸ Vgl. Buckmann, J. (Hrsg.) (2017, S. 47)

⁹⁹ Vgl. Deutsche Employer Branding Akademie GmbH – Internes Dokument (2009, S. 10)

¹⁰⁰ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2012, S. 2)

¹⁰¹ Vgl. Springer Gabler Verlag (o. J., o. S.)

sind hierbei die Schaffung von Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz und Teamorientierung, welche entscheidend für den Erfolg des Employer Brandings sind.¹⁰²

Zusammengefasst ist das Employer Branding „[...] die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber.“¹⁰³

3.2 Employer Branding Prozess

Das Employer Branding ist ein **Prozess**, welcher in einem Vier-Phasen-Modell dargestellt werden kann. An diesem Prozess sowie der dazugehörigen Employer Branding Strategie arbeiten größtenteils Human Resources (HR) Manager in Zusammenarbeit mit anderen Bereichen des Unternehmens. Zu dem Employer Branding Prozess zählen idealtypisch das Setup und die Analysephase, die Strategieentwicklungsphase, die Implementierungsphase sowie schlussendlich das Employer Brand Management (Abbildung 4).¹⁰⁴

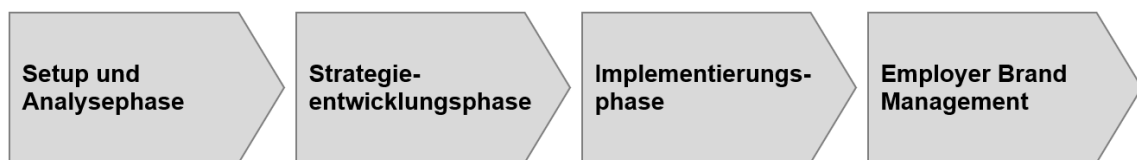


Abbildung 4: Employer Branding Prozess¹⁰⁵

In der ersten Phase gilt es einen Überblick über den derzeitigen Stand des Unternehmens zu erhalten. Aus diesem Grund wird diese Phase als **Setup und Analysephase** bezeichnet. Hierbei stehen u. a. die Ziele, Merkmale, Leitbilder, Organisationsstrukturen und die aktuelle Arbeitgeberattraktivität des Unternehmens im Fokus. Die Interessen, Anliegen oder Einstellungen möglicher Zielgruppen, wie bspw. bestehende Mitarbeiter, können hierbei eine hohe Relevanz besitzen. Somit kann diese Phase ebenfalls als Ist-Analyse bezeichnet werden, welche als Grundlage für die nachfolgenden Phasen dient. Die Phase der **Strategieentwicklung** bildet die zweite Phase innerhalb dieses Prozesses. In dieser erfolgt die Identifikation und Definition relevanter Zielgruppen, aufgrund der zuvor gewonnenen Daten innerhalb der ersten Phase. Hierbei erfolgt zudem die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie, welche sich idealerweise an dem Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens orientiert, das es gegenüber seiner Konkurrenz auszeichnet und die Arbeitgeberpositionierung darstellt. Die dritte Phase umfasst die **Implementierung**. Hierunter fallen u. a. die Entwicklung von einem Kreativkonzept, die Definition von entsprechenden Kennzahlen und Messmethoden sowie die Budgetplanung für das Employer Branding. Zudem werden innerhalb dieser Phase die Prozesse inner-

¹⁰² Vgl. Stotz, W.; Wedel-Klein, A. (2013, S. 11)

¹⁰³ Vgl. Deutsche Employer Brand Akademie GmbH (2017, o. S.)

¹⁰⁴ Vgl. Haufe (o. J., o. S.)

¹⁰⁵ Eigene Darstellung

halb des Human Resources angepasst, wodurch die Integration der gewünschten Arbeitgeberpositionierung erfolgen soll. Die vierte und letzte Phase wird als **Employer Brand Management** bezeichnet. Nach dem Legen des Fundaments für das Employer Branding sowie dessen operative Verankerung im Unternehmen, erfolgt die kontinuierliche Steuerung und Weiterentwicklung der internen sowie externen Kommunikation, die den langfristigen Erfolg des Employer Brandings beeinflusst. Zusätzlich erfolgt in dieser Phase die Erfolgsmessung und -kontrolle, bspw. der Mitarbeitergewinnung und -bindung, anhand von entsprechenden Kennzahlen.¹⁰⁶

3.3 Funktionen und Wirkungsbereiche des Employer Brandings

Das Employer Branding hat verschiedene **Funktionen und Wirkungsbereiche** in einem Unternehmen. Es handelt sich um eine gesamtstrategische Lösung, die sich nicht nur auf die Human Resources Wertschöpfungskette positiv auswirkt. Ein erfolgreiches Employer Branding kann zudem positiven Einfluss auf alle anderen Unternehmensbereiche besitzen. Anhand der Funktionen des Employer Brandings lässt sich aufzeigen, dass fundamentale Wettbewerbsvorteile und positive Effekte in vielen verschiedenen Bereichen in einer Wechselwirkung stehen (Abbildung 5).¹⁰⁷

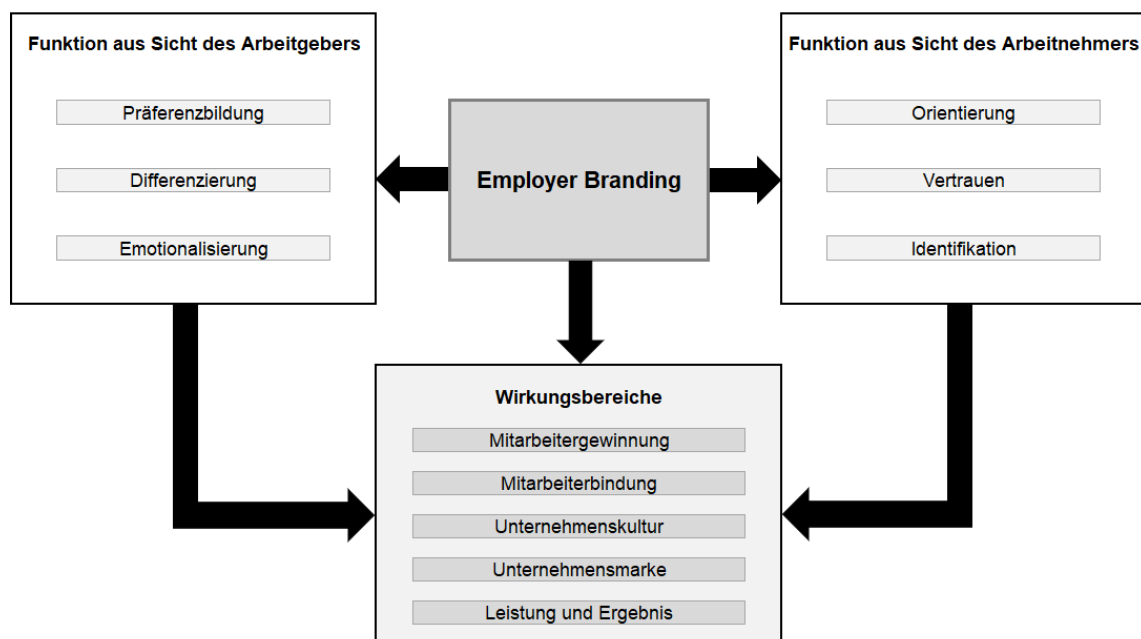


Abbildung 5: Funktionen und Wirkungsbereiche des Employer Brandings¹⁰⁸

¹⁰⁶ Vgl. Haufe (o. J., o. S.)

¹⁰⁷ Vgl. Stotz, W.; Wedel-Klein, A. (2013, S. 27)

¹⁰⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Stotz, W.; Wedel-Klein, A. (2013, S. 27)

3.3.1 Funktionen aus Sicht des Arbeitgebers

Ein Unternehmen möchte mit seinem Employer Branding eine möglichst starke **Präferenz** bei seiner Zielgruppe erreichen. Es möchte bei aktuellen sowie potentiellen Mitarbeitern der sogenannte *Employer-of-Choice* bleiben bzw. werden.¹⁰⁹ Der Begriff *Employer-of-Choice* stammt aus dem Englischen und bedeutet übersetzt Wunscharbeitgeber oder bevorzugter Arbeitgeber.¹¹⁰ Mit umfassenden Employer Branding Maßnahmen soll die positive Wahrnehmung des Unternehmens als möglicher Arbeitgeber gesteigert werden. Dies ist essentiell, denn schon vor der tatsächlichen Suche nach einem geeigneten Arbeitsplatz und somit Arbeitgeber eines potentiellen Mitarbeiters, ist die positive Positionierung des Arbeitgebers auf dem Arbeitsmarkt und dessen Kommunikation entscheidend. Die Arbeitgeber können bereits positive Berührungspunkte zu potentiellen Mitarbeitern erhalten bspw. indem der Arbeitgeber bei Informationsveranstaltungen an Hochschulen vertreten ist, Empfehlungen von Bekannten ausgesprochen werden oder durch die unternehmenseigene Website. Hierbei spielen zudem Wertvorstellungen oder die Persönlichkeit der Bewerber eine entscheidende Rolle, da sich ein potentieller Mitarbeiter nur dann bei einem Unternehmen bewirbt, bei dem diese zu dem Unternehmen passen. Der Mitarbeiter, der in einem präferierten Unternehmen tätig ist, welches die Erwartungen und Vorstellungen des Mitarbeiters erfüllt, ist motivierter und somit leistungsbereiter. Solange das Unternehmen diese Präferenz bei Mitarbeitern aufrechterhalten kann, verhindert das dessen Abwanderung. Die Unternehmenswerte,¹¹¹ „[...] die über das Versprechen emotional aufgebaut und kommuniziert werden, müssen realisierbar und glaubwürdig sein.“¹¹² Somit muss das Unternehmen eine gewisse Authentizität ausstrahlen, in dem das Versprochene gelebt wird. Falls dies nicht erfolgt, wird dies von bestehenden und potentiellen Mitarbeitern als negativ empfunden und wirkt sich negativ auf die Mitarbeiterleistungen und somit das gesamte Unternehmen aus.

Mithilfe der Präferenzbildung wird eine weitere Funktion impliziert, die eine **Differenzierung** des Unternehmens als Arbeitgeber gegenüber der Konkurrenz darstellen kann. Somit muss sich das Unternehmen gegenüber der Vielzahl an Mitbewerbern durchsetzen und sich von diesen abheben, um für potentielle und aktuelle Mitarbeiter als attraktiver Arbeitgeber zu erscheinen und dies auch zukünftig zu bleiben. Dadurch wird die Position des Unternehmens innerhalb des Wettbewerbs zwischen verschiedenen Arbeitgebern gesichert und verbessert. Durch eine Differenzierung kann ein Unternehmen eine Monopolstellung in den Köpfen der potentiellen und aktuellen Arbeitnehmer erreichen und dadurch zum *Employer-of-Choice* werden.

Um sich von einem homogenen Angebot zwischen der Konkurrenz abzuheben, kann ein Unternehmen durch die **Emotionalisierung** differenzieren. Die Arbeitgeberwahl ist oftmals eine emotionale Entscheidung. Auch für aktuelle Mitarbeiter spielt eine, von starken

¹⁰⁹ Vgl. Stotz, W.; Wedel-Klein, A. (2013, S. 28)

¹¹⁰ Vgl. Linguee (o. J., o. S.)

¹¹¹ Vgl. Stotz, W.; Wedel-Klein, A. (2013, S. 28 - 29)

¹¹² Stotz, W.; Wedel-Klein, A. (2013, S. 29)

Emotionen bestimmte, Arbeitgebermarke eine essentielle Rolle. Je höher die Emotionalisierung ist, desto größer ist die Identifikation mit dem Unternehmen und die Loyalität gegenüber diesem. Zusätzlich wird die Qualität der Arbeitsergebnisse und die Effizienz beeinflusst, welche dadurch erhöht wird. Sowohl der motivationsbedingte Zu- und Abgang von Arbeitnehmern als auch das Abwerben seitens der Konkurrenzunternehmen, wird durch eine emotional geladene Employer Brand reduziert. Dadurch bleiben wichtige Faktoren wie das vorhandene Know-how, Erfahrungen sowie die Innovationskraft dieser Mitarbeiter dem Unternehmen erhalten. Insgesamt sorgt das Employer Branding zu einer Bekanntheitserhöhung, die das Image des Unternehmens verbessern kann. Die Mitarbeiter werden hierbei zu Botschaftern der Arbeitgebermarke und lassen diese für andere Zielgruppen erlebbarer und greifbarer werden. Somit hat das Employer Branding eine große Reichweite, wodurch zudem der Unternehmenswert bei einer starken Employer Brand langfristig gesteigert werden kann.

3.3.2 Funktionen aus Sicht des Arbeitnehmers

Bei der Arbeitgeberwahl schafft eine starke Arbeitgebermarke potentiellen Arbeitnehmern **Orientierung**. Durch vorhandene Informationsasymmetrien sowie fehlender Transparenz gestaltet sich partiell der Prozess der Suche und der Auswahl nach einem geeigneten Arbeitgeber als schwierig. Zudem wird ein potentieller Mitarbeiter häufig von einer Informationsdiversität seitens der Unternehmen und somit der potentiellen Arbeitgeber überflutet. Das menschliche Gehirn kann, aus verhaltenstheoretischer Sicht, jedoch nur eine gewisse Menge an Informationen aufnehmen. Hierbei spielt die Arbeitgebermarke eine wichtige Rolle, denn sie dient als Informationsträger der Schlüsselbotschaft, welche sowohl emotionale als auch funktionale Informationen bündelt und den Entscheidungsprozess für den potentiellen Mitarbeiter vereinfachen kann.

Für das Leben eines Arbeitnehmers ist die Wahl eines Arbeitgebers bedeutsam und zu meist eine langfristige Entscheidung. Jedoch fehlen den Bewerbern oftmals entsprechende Informationen sowie Erfahrungen über den potentiellen Arbeitgeber. Aufgrund dessen sollte die Arbeitgeberwahl auf einer transparenten sowie vielseitigen Entscheidungsgrundlage beruhen. Tatsächliche Gegebenheiten in einem Unternehmen und das Verhalten eines Arbeitgebers lassen sich jedoch erst nach gewisser Zeit feststellen. Hierbei liegt das Risiko der Entscheidung bei dem potentiellen Arbeitnehmer, was die Barriere eines Arbeitgeberwechsels erhöht, insbesondere wenn der Arbeitnehmer bereits negative Erfahrungen bei einer vorherigen Arbeitgeberwahl gesammelt hat. Eine starke Arbeitgebermarke kann das Risiko bei der Auswahl des richtigen Arbeitgebers für potentielle Mitarbeiter senken und **Vertrauen** schenken. Damit besitzt das Employer Branding ein gewisses Wertversprechen, welches nicht nur potentielle, sondern auch aktuelle Mitarbeiter begleitet, das für Zufriedenheit, Wohlfühlen und Loyalität sorgt.¹¹³

Das **Identifikationspotential** mit einem Arbeitgeber nimmt eine wichtige Rolle, insbesondere bei der Wahl dessen, ein. Daher wird die Arbeitgeberwahl nicht nur von objektiven

¹¹³ Vgl. Stotz, W.; Wedel-Klein, A. (2013, S. 29 - 31)

Faktoren in Bezug auf das Unternehmen und den Arbeitsplatz beeinflusst, sondern steht auch in Abhängigkeit zu emotionalen Komponenten. Über das Employer Branding werden hierbei Unternehmenswertvorstellungen vermittelt, durch die der potentielle Mitarbeiter auf das Unternehmen als Arbeitgeber aufmerksam werden sowie sich identifizieren kann und wodurch eine Bewerbung schlussendlich erfolgt. Sollte sich die Entscheidung für einen Arbeitgeber nach Arbeitsaufnahme als positiv erweisen, erzielt das Employer Branding eine verstärkte Bindung und somit eine erhöhte Identifikation mit dem Arbeitgeber. Als dauerhaft positive Entscheidung erweist sich anschließend die Wahl des Arbeitgebers, wenn sowohl die Wünsche als auch die Erwartungen des Mitarbeiters erfüllt werden. Der Arbeitnehmer fungiert an dieser Stelle als Botschafter für das Unternehmen durch die positive Kommunikation und Weiterempfehlung seines Employer-of-Choice.¹¹⁴

3.4 Internes Employer Branding

Die Employer Brand eines Unternehmens muss mit seiner Identität zunächst nach innen, das heißt an bestehende Mitarbeiter vermittelt werden, bevor sie authentisch und somit glaubhaft nach außen wirken kann (Abbildung 6).

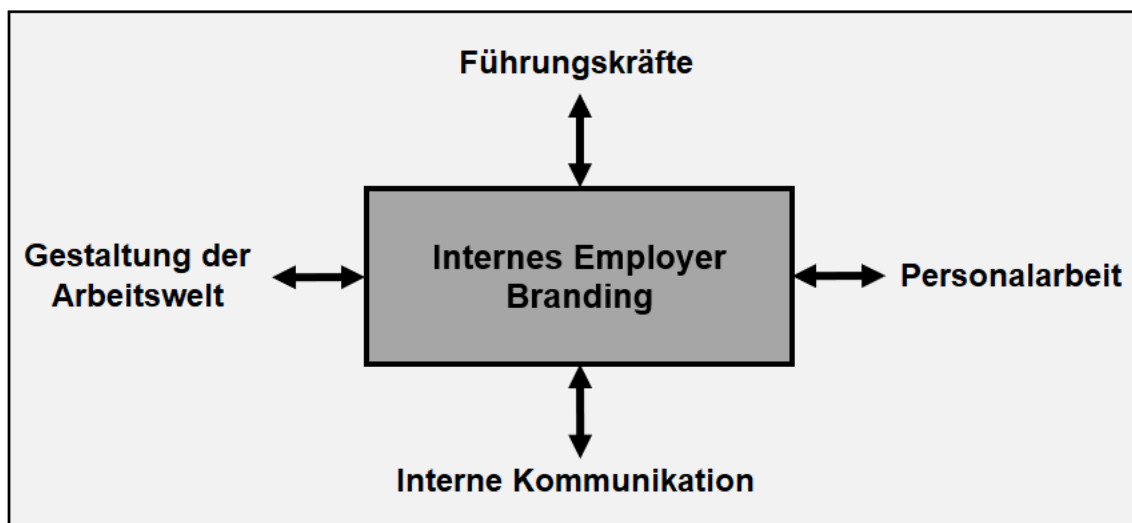


Abbildung 6: Internes Employer Branding¹¹⁵

Hierbei nehmen **Führungskräfte** eine essentielle Rolle ein, da sie als Markenführsprecher fungieren können, welche zum Erfolg des Employer Branding Prozesses beitragen. Führungskräfte transportieren mit ihrem Verhalten die Werte der Arbeitgebermarke und verstehen sich als Vorbild. Mithilfe von internen Kommunikationswegen, bspw. Veranstaltungen, Mitarbeiterzeitzungen, Intranet, Newsletter oder Mitarbeitergesprächen, können zudem die Unternehmenswerte den Mitarbeitern immer wieder bewusst gemacht werden. Dies kann bestehende Mitarbeiter dazu motivieren, diese nach außen zu tragen,

¹¹⁴ Vgl. Stotz, W.; Wedel-Klein, A. (2013, S. 31 - 32)

¹¹⁵ Eigene Darstellung

wodurch potentielle Mitarbeiter positiv auf das Unternehmen als Arbeitgeber aufmerksam gemacht werden können.¹¹⁶ Zusätzlich zu der essentiellen Arbeit und Mitwirkung der Führungskräfte zählen zum internen Employer Branding die Personalarbeit inklusive der mitarbeiterbezogenen Angebote, die allgemeine interne Kommunikation sowie die Gestaltung der Arbeitswelt.

Die **Personalarbeit** inklusive der **mitarbeiterbezogenen Angebote** kann als HR-Portfolio zusammengefasst werden. Hierzu zählen u. a. Sozialleistungen, Weiterbildungsmöglichkeiten und Förderprogramme, welche von Mitarbeitern als positiv wahrgenommen werden. Das Intranet, die Mitarbeiterzeitungen, die Betriebsversammlungen oder auch die informelle Kommunikation zwischen Mitarbeitern werden der **internen Kommunikation** zugeordnet. Unter der **Gestaltung der Arbeitswelt** werden die Gestaltungsspielräume in Bezug auf die Arbeit verstanden, wozu z. B. die Organisation innerhalb der Teams bzw. Abteilungen oder auch flexible Arbeitszeitmodelle zählen.

Für diese vier Handlungsfelder wird täglich in Unternehmen die Arbeitgeberqualität nach den individuellen Kriterien der Positionierungsstrategie der Arbeitgebermarke entwickelt. Somit erfolgt beim internen Employer Branding eine kontinuierliche Personal- und Organisationsentwicklung, welche operative Maßnahmen zum Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke beinhaltet.¹¹⁷

3.5 Externes Employer Branding

Neben dem internen Employer Branding, kann mithilfe von operativen Maßnahmen des **externen Employer Brandings**, die Marke eines Arbeitgebers im sogenannten *Rekrutierungsmarktes* aufgebaut werden. Das externe Employer Branding soll hierbei die Verbindung zu den einzelnen Zielgruppen, welche die potentiellen Mitarbeiter darstellen, schaffen und zusätzlich die Arbeitgeberpositionierung auf dem Rekrutierungsmarkt vermitteln. Bei potentiellen Mitarbeitern sind jedoch neben den fachlichen Fähigkeiten auch kulturell-persönliche Fähigkeiten von großer Bedeutung, denn diese müssen zum Unternehmen passen und daher auch vom Unternehmen vermittelt werden, welches durch das Employer Branding gewährleistet werden kann. Die strategische Positionierung des Arbeitgebers sorgt zudem dafür, dass das Arbeitgeberimage gezielt entwickelt wird, wodurch dieses sowohl attraktiv als auch glaubwürdig erscheinen soll.¹¹⁸ Das externe Employer Branding beinhaltet vier Handlungsfelder, mit dem ein Bewerber im Rekrutierungsprozess in Berührung kommt (Abbildung 7).

Diese umfassen u. a. die **Kommunikation am Arbeitsmarkt**, wozu Maßnahmen für die Personalwerbung, Marketing an Hochschulen, das Internet oder auch spezifische Veranstaltungen in Bezug auf Recruiting zählen.¹¹⁹

¹¹⁶ Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. (2016, S. 11)

¹¹⁷ Vgl. Bundesverband der Personalmanager (2008, S. 5)

¹¹⁸ Vgl. Bundesverband der Personalmanager (2008, S. 5 - 7)

¹¹⁹ Vgl. Bundesverband der Personalmanager (2008, S. 5)

Der direkte und persönliche Kontakt zu der gewünschten Zielgruppe eines Unternehmens kann über das sogenannte **Networking** erfolgen, dass das zweite Handlungsfeld des externen Employer Brandings darstellt. Dabei tritt der Arbeitgeber über bestehende oder eigene, aufgebaute Netzwerke mit potentiellen Mitarbeitern in Kontakt, wodurch das dauerhafte Interesse an dem Arbeitgeber geweckt werden soll, auch wenn der Einstieg in die Berufswelt oder der Wechsel des Arbeitsplatzes des potentiellen Mitarbeiters noch weit in der Zukunft liegt. Somit sollen über das Networking die gewünschten Zielgruppen frühestmöglich mit der Arbeitgebermarke geprägt werden. Um dies umzusetzen, können verschiedene Maßnahmen durchgeführt werden. Hierzu zählen u. a. Alumni-Programme, unternehmenseigene Fachveranstaltungen, Förderungen von Vereinen und studentischen Organisationen oder das Networking über soziale Netzwerke für berufliche Kontakte wie XING, Facebook oder LinkedIn. Wichtig hierbei ist der persönliche Austausch und Dialog zwischen dem Unternehmen als Arbeitgeber und seiner gewünschten Zielgruppe.

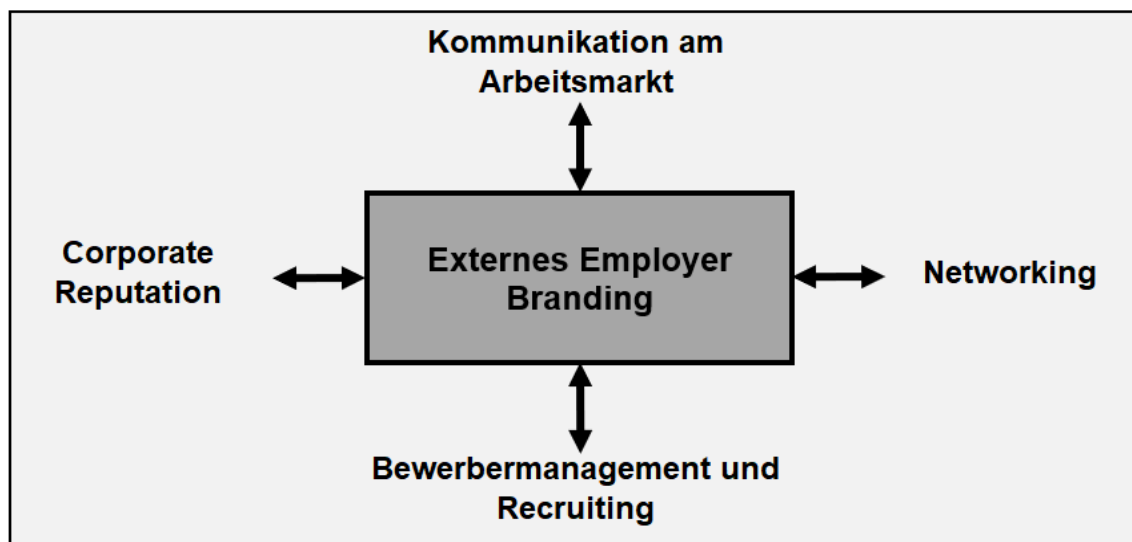


Abbildung 7: Externes Employer Branding¹²⁰

Das dritte Handlungsfeld umfasst das **Bewerbermanagement und Recruiting**. Bevor ein potentieller Mitarbeiter seine Bewerbung bei einem Unternehmen einreicht, haben i. d. R. bereits Kontakt- bzw. Berührungspunkte zu dem Unternehmen stattgefunden.¹²¹ Die Arbeitgebermarke soll konsistent durch das Bewerbermanagement und Recruiting erlebt werden,¹²² wodurch der Bewerber ein bestimmtes Vorstellungsbild von dem Unternehmen erhält. Dabei verkörpern die Mitarbeiter, mit denen der Bewerber zu Beginn in Kontakt tritt, wie bspw. Recruiter aus dem Personalbereich oder Führungskräfte aus dem Fachbereich, das gesamte Unternehmen und nehmen daher eine entscheidende Rolle ein. Wichtige Berührungsfelder innerhalb des Bewerbermanagements und Re-

¹²⁰ Eigene Darstellung

¹²¹ Vgl. Kriegler, W. R. (2015, S. 290 - 294)

¹²² Vgl. Bundesverband der Personalmanager (2008, S. 5 - 7)

cruitings stellen u. a. bereits mitgeteilte Informationen zum Ablauf des Bewerbungsprozesses, die Eingangsbestätigung der Bewerbung oder das Einladungsschreiben zum Bewerbungsgespräch dar. Des Weiteren können Assessment Center, Onlinetests sowie das tatsächliche Bewerbungsgespräch ebenfalls zur Arbeitgebermarkenbildung genutzt werden. In allen Stufen des Bewerbermanagements darf das Employer Branding und somit das Erscheinungsbild des Unternehmens nicht vernachlässigt werden, da der Bewerber die Arbeitgebermarke und deren Bildung sowohl positiv als auch negativ beeinflussen kann.¹²³

Bei der **Corporate Reputation**, welches das letzte Handlungsfeld ist, wird die Verbindung zwischen dem Unternehmensimage und dem Arbeitgeberimage dargestellt.¹²⁴ Das bedeutet, dass die Unternehmensreputation sich zugleich auf das Image des Arbeitgebers prägt, wodurch sie positive als auch negative Auswirkungen besitzen kann. Hierbei können verschiedene Einflussfaktoren auf die Reputation wirken, wie bspw.:

- Verhalten der Unternehmensleitung: Skandale, Äußerungen in der Öffentlichkeit, oder Bezüge der Unternehmensspitze
- Corporate Governance: Nachhaltige Führung des Unternehmens, Umgang mit dem Personal, Ethikregeln im Unternehmen oder Haltung zum Betriebsrat
- Corporate Responsibility: Soziales Verhalten, Schutz der Umwelt oder Förderung von Wissenschaft und Kultur
- Qualität der Produkte bzw. Dienstleistungen: Erfolg der Produkte bzw. Dienstleistungen sowie deren Zuverlässigkeit, Umgang mit Beschwerden und Reklamationen oder Qualität des Service

Somit muss sich das Erscheinungsbild der Arbeitgebermarke unabhängig von dem allgemeinen Image des Unternehmens etablieren können, wodurch dieses zusätzlich beständiger wird. Je schneller dies erfolgt, desto stabiler wird die Arbeitgebermarkenreputation sein.¹²⁵

¹²³ Vgl. Kriegler, W. R. (2015, S. 294 - 295)

¹²⁴ Vgl. Bundesverband der Personalmanager (2008, S. 5)

¹²⁵ Vgl. Kriegler, W. R. (2015, S. 298)

4 Generationen

4.1 Darstellung der verschiedenen Generationen

Gegenwärtig wird der Arbeitsalltag in Unternehmen zumeist von vier Generationen bestimmt. Diese Generationen beinhalten sowohl die sogenannten Babyboomer als auch die Generationen X, Y und Z. Nachfolgend werden die verschiedenen Generationen dargestellt (Abbildung 8).¹²⁶

Generationen in Deutschland	Geburtsjahre	Altersgruppen	Prägende Jahre
Babyboomer	1946 - 1964	54 Jahre - 72 Jahre	1957 - 1979
Generation X	1965 - 1979	39 Jahre - 53 Jahre	1976 - 1994
Generation Y	1980 - 1995	23 Jahre - 38 Jahre	1991 - 2010
Generation Z	ab 1996	22 Jahre und jünger	ab 2007

Abbildung 8: Generationsverteilung in Deutschland¹²⁷

Hierbei ist jedoch zu beachten, dass die Geburtsjahrgänge in der deutschsprachigen Literatur variieren, wodurch keine klar definierte Abgrenzung dieser vorliegt.¹²⁸ Allgemein werden unter einer Generation Menschen verstanden, die sich in einer ungefähr gleichen Altersstufe befinden und zudem eine ähnliche soziale Orientierung sowie Lebensauffassung besitzen, welche auf die prägenden Jahre dieser zurückzuführen sind. Zu den prägenden Jahren zählen hierbei ungefähr das 11. bis 15. Lebensjahr eines Menschen. Denn in diesem Alter beginnt die bewusste Wahrnehmung externer Einflüsse in der direkten Umgebung junger Menschen.¹²⁹ Die gesammelten Erfahrungen bzw. Erkenntnisse einer Generation in den prägenden Jahren können verschiedene Hintergründe besitzen. Diese können u. a. sowohl in Verbindung zu dem technischen Fortschritt stehen als auch zu politischen oder wirtschaftlichen Ereignissen,¹³⁰ welche die Entwicklung von individuellen Werten sowie Präferenzen der jungen Menschen beeinflussen können. Maßgeblich trägt das gemeinschaftliche Erleben dieser Geschehnisse zur Definition einer bestimmten Generation bei. Die exakte Bestimmung der Geburtsjahre einer Generation fällt hierbei in den Hintergrund, da die gesammelten Erfahrungen in den prägenden Jahren als verbindendes Glied stärker sind.¹³¹ „[...] Wenn also bestimmte soziale

¹²⁶ Vgl. Mangelsdorf, M. (2015, S. 12)

¹²⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Mangelsdorf, M. (2015, S. 13)

¹²⁸ Vgl. Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 10)

¹²⁹ Vgl. Mangelsdorf, M. (2015, S. 12)

¹³⁰ Vgl. Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 15)

¹³¹ Vgl. Mangelsdorf, M. (2015, S. 12)

Rahmenbedingungen zur Ausprägung von übereinstimmenden Merkmalen, Werten und Verhaltenspräferenzen einer Menschengruppe ungefähr gleichen Alters führen, dann ist es genau das, was eine Generation ausmacht.“¹³² Nachstehend werden verschiedene Vorkommnisse sowie Veränderungen dargestellt, mit den die verschiedenen Generationen zu den entsprechenden Zeitpunkten in den formativen Jahren und somit in den prägenden Phasen konfrontiert werden (Abbildung 9).¹³³

Babyboomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
ca. 1968	1978	1993	2008
Mondlandung	Mauerfall/Wiedervereinigung	Terroranschlag am 11. September 2001/ al-Qaida-Attentat	Arabischer Frühling
Greenpeacegründung	Nuklearkatastrophe von Tschernobyl	Rio-Erklärung über Umwelt und Entwicklung	Nuklearkatastrophe von Fukushima
Ölkrise	Gesundheitsbedrohung durch AIDS	Gründung der Europäischen Union/ Einführung des Euro-Bargelds	Wirtschafts- und Finanzkrise
Schreibmaschine	Personal Computer	Laptop	iPad
Papier-Post	Telefax	Internet, E-Mail	Facebook
Telefon mit Wählscheibe	Telefon mit Tasten, Schnurloses Festnetztelefon	Mobiltelefon, SMS	Smart Phones, WhatsApp
Kassetten	CD, Discman	MP3, iPod	Spotify

Abbildung 9: Entwicklungen in den prägenden Jahren der verschiedenen Generationen¹³⁴

Selbstverständlich können Ereignisse und Entwicklungen generationsübergreifend prägen. Es ist zudem allgemein zu beachten, dass die Einteilung der Generationen in Babyboomer sowie Generation X, Y und Z nicht als global einheitlich betrachtet werden darf. Kulturelle, gesellschaftliche und wirtschaftliche Prozesse in anderen Ländern können zeitlich versetzt oder auch vollkommen ungleich ablaufen. Das bedeutet, dass Erkenntnisse einer Generation in Deutschland nicht unreflektiert auf eine Generation eines anderen Landes projiziert werden können.

Zudem ist zu beachten, dass die bewusste Kategorisierung der Menschen in bestimmte Generationen nicht auf alle Personen innerhalb einer Generation bezogen werden kann, da jeder Mensch ein Individuum ist und daher unterschiedliches Verhaltens- oder individuelle Denkweisen beachtet werden müssen.¹³⁵ Es ist somit nicht von einer ausnahmslosen Homogenität auszugehen, da es in allen Generationen eine hohe Varianz gibt. Zeit- und Umgebungseinflüsse spielen aus diesem Grund eine wichtige Rolle, da diese

¹³² Mangelsdorf, M. (2015, S. 12)

¹³³ Vgl. Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 15)

¹³⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 15)

¹³⁵ Vgl. Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 9 - 10)

der Kern des Generationskonzepts prägen und die typischen Wertemuster einer Generation formen. Unter diesen typischen Wertemustern werden die Werte verstanden, die besonders innerhalb einer Generation dominieren und das Privatleben sowie die Berufstätigkeit prägen.¹³⁶ Allgemein sind grundsätzlich neben der Berücksichtigung einer Generationszugehörigkeit sowohl Geschlecht, Herkunft, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Hintergrund als auch die Familienstruktur eines Menschen zu beachten.

Generell hat ein funktionelles Generationenkonzept einen hohen Nutzen für die Gesamtgesellschaft, Einzelpersonen sowie Unternehmen und bringt damit viele Vorteile mit sich. Denn die Generationeneinteilung soll zur Reduktion der Komplexität sowie zur Unterstützung des Verständnisses bedeutender Tendenzen und Entwicklungen der Menschen innerhalb einer Generation beitragen. Auch wenn die Zuordnung zu einer Generation nie das einzige Erklärungsmuster darstellen kann, dient es dennoch als Orientierungshilfe, um ungleiche Betrachtungs- und Denkweisen, Ansichten sowie unterschiedliches Handeln von Mitarbeitern, Kunden oder anderen Akteuren verschiedener Altersgruppen zu verstehen.¹³⁷ Somit werden entsprechende Entscheidungsträger dazu gezwungen, unterschiedliche Gruppen zu differenzieren und diese auch individuell zu behandeln.¹³⁸

Innerhalb dieser Bachelorarbeit soll verstärkt auf die Generationen Y und Z eingegangen werden. Aus diesem Grund werden diese im nachfolgend näher erläutert.

4.2 Vorstellung der Generation Y

Die Generation Y wird in den Geburtsjahren 1980 bis 1995 geboren. Diese Generation, welche auch als Gen Y bezeichnet wird, knüpft begrifflich an die vorherige Generation X an.¹³⁹ Gleichzeitig steht das Y auch für den englischsprachigen Begriff *Why*, welcher übersetzt *Warum* bedeutet. Aufgrund der ständigen Fragen bzw. des Hinterfragens von selbstverständlich Geltendem, wird die Generation Y mit diesem Wort verbunden. Zur Jahrtausendwende ist sie die jüngste Generation innerhalb der Berufswelt, weshalb die dazugehörigen Personen auch als *Millennials*, zu Deutsch *Jahrtausender*, bezeichnet werden. Zu diesem Zeitpunkt beginnt für den Großteil der Generation der Ernst des Lebens in Bezug auf den Schul-, Ausbildungs- oder Studienbeginn.¹⁴⁰

Die Generation Y wird stark durch permanente Zukunftsängste geprägt aufgrund der Omnipräsenz verschiedener Medien, wie bspw. TV oder Internet. Schlagzeilen über die globale Erwärmung, Verschmutzung der Umwelt, Naturkatastrophen, Schulattentate sowie den Terrorismus gehören zum Alltag dieser Generation und haben diese tief geprägt. Jedoch hat sich diese Generation dazu entschieden das Leben trotzdem ausgiebig zu

¹³⁶ Vgl. Scholz, C. (2014, S. 16 - 17)

¹³⁷ Vgl. Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 9 - 10)

¹³⁸ Vgl. Scholz, C. (2014, S. 19)

¹³⁹ Vgl. Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 13)

¹⁴⁰ Vgl. Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 59)

genießen und nicht in Frust oder Resignation aufgrund der bestehenden Ängste zu versinken. Deshalb wird die Generation Y auch als Spaß-Generation bezeichnet.¹⁴¹

4.2.1 Einflüsse innerhalb der prägenden Phase der Generation Y

Um die Wünsche, Erwartungen und das Verhalten der Vertreter der Generation Y verstehen zu können, müssen die wesentlichen Modifikationen der Lebensbedingungen während der prägenden Phase beleuchtet werden. Zu diesen Einflüssen zählen sowohl das Internet, die Digitalisierung sowie das mediale Angebot, der Multi-Optionen-Konsum und die Angebots-Individualisierung, das soziale Umfeld als auch die Flexibilisierung und Tertiarisierung der Arbeitswelt. Diese sind relevant, da sie mögliche Präferenzen im Arbeitsleben dieser Generation aufzeigen können.

Als eine der wesentlichsten Veränderung zählt ab Mitte der 1990er Jahre die Entwicklung des **Internets sowie der digitalen Medien**. Es gilt als eine der bedeutendsten Veränderungen des Informationswesens seit Erfindung des Buchdruckes. Zunächst liegt bei den Konsumenten und somit auch der Generation Y der Wunsch am weltweiten Informationsnetz Zugang zu erhalten und ein Teil dessen zu werden. Jedoch wird mit Beginn von Social Media der Wunsch nicht nur nach Teilhabe, sondern auch vordergründig nach Vernetzung erweckt. Auch das **mediale Angebot** von Rundfunk und TV ändert sich in den 1990er Jahren. In dieser Zeit werden Fernsehserien populär, welche aufzeigen,¹⁴² „[...] dass traditionelle gesellschaftliche Werte nicht den Lebensstil leiten müssen“.¹⁴³ Es wird zudem vermittelt, dass jeder Ruhm erlangen sowie erfolgreich sein kann, unter der Voraussetzung, dass gewisse Chancen im Leben gezielt genutzt und durch Vielseitigkeit ebenso Erfolge erzielt werden können. Somit wird den Konsumenten vermittelt, dass nur durch die eigene Willenskraft sowie das dazugehörige Durchsetzungsvermögen, Triumphe erreicht werden können.¹⁴⁴

Die Generation Y wächst zudem damit auf, dass der Markt durch die Nachfrage bestimmt wird. Bereits seit den 1980er Jahren besitzen Konsumenten größere Wahl- sowie Einflussmöglichkeiten. Durch die Entwicklung des Internets wird die Transparenz auf dem Markt zunehmend erhöht und verschafft den Konsumenten eine größere Marktmacht. Die Verbraucher haben nämlich nun die Möglichkeit, Produkte und Dienstleistungen durch Suchmaschinen schnell und einfach zu finden sowie diese nach dem günstigsten Preis zu selektieren. Aus diesem Grund ist die Generation Y in einer Welt aufgewachsen, in der emotionale Markenwelten geschaffen werden, um Verbraucher auf Produkte und Unternehmen aufmerksam zu machen und diese zu begeistern. Das große Angebot und somit die hohe Anzahl an Wahlmöglichkeiten von Produkten und Dienstleistungen, welche die Verbraucher besitzen, fördern den Individualismus dieser, da sie sich ihren Präferenzen entsprechenden verhalten müssen. Zudem werden durch das Internet neue

¹⁴¹ Vgl. Mangelsdorf, M. (2015, S. 18)

¹⁴² Vgl. Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 60 - 61)

¹⁴³ Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 61)

¹⁴⁴ Vgl. Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 61)

Möglichkeiten des Individualismus geschaffen, indem immer mehr¹⁴⁵ „[...] individuell konfigurierbare Applikationen und Plattformen [...]“ zur Verfügung stehen.¹⁴⁶ Jedoch besitzt die Veränderung zu einem **Multi-Optionen-Konsum und der Angebots-Individualisierung** nicht nur Positives, denn dies kann zur Verunsicherung der Generationen Y und zu Stresssituationen führen, welches Grund für die erhöhten Fälle der psychischen Erkrankungen dieser Generation sein kann.

Neben den bereits aufgezeigten Veränderungen hat sich ebenso das **soziale Umfeld** der Generation Y gewandelt. Seit einigen Jahren treten neben dem traditionellen Familienbild, ebenso Patchworkfamilien, Mütter und Väter, die ihre Kinder allein erziehen oder auch alternative Lebensgemeinschaften auf. Eine Familie und später eigene Kinder wünschen sich dabei einige Vertreter der Generation Y. Auch soziale Plattformen mit der dazugehörigen Vernetzung spielen in Bezug auf das soziale Umfeld dieser Generation eine große Rolle, jedoch sind persönliche und verbindliche Beziehungen von größter Bedeutung für sie. Aufgrund dessen gehören ernsthafte Freundschaften und Partnerschaften und ein harmonisches Familienleben zu der zentralen Wertorientierung der Generation Y.

Als letzte Veränderung der Lebensbedingung kann die **Flexibilisierung und Tertiarisierung der Arbeitswelt** angesehen werden. Hierunter wird der Wandel der Wirtschaft zugunsten des Dienstleistungssektors verstanden, welcher in der prägenden Phase der Generation Y weiter stattfindet. Dadurch werden immer mehr qualifizierte Mitarbeiter benötigt und das lebenslange Lernen für Arbeitnehmer nimmt eine zentrale Bedeutung ein. Die Nachfrage nach gering qualifizierten Mitarbeitern sinkt seit der Entwicklung zu einer Dienstleistungs- sowie Wissensgesellschaft. Zudem erfolgt die Flexibilisierung des Arbeitsmarktes zugunsten der Arbeitgeber in Bezug auf die Vereinbarung verschiedener Vertragsmodelle mit Arbeitnehmern, wie bspw. befristete Arbeitsstellen oder Verträge auf Basis von Leiharbeit. Hierzu zählt ebenfalls die Bezeichnung der jungen Generation als *Generation Praktikum*, welche den Berufseinstieg von Akademikern über teilweise unbezahlte oder gering honorierte Praktikumsstellen darstellt.¹⁴⁷ Für die Generation Y stellt dies einen nicht gelungenen Einstieg in die Berufswelt dar.¹⁴⁸ Jedoch wird die Flexibilisierung in Bezug auf die Arbeitnehmer in der Arbeitswelt auch in Zukunft nicht abnehmen, wodurch sich diese an die Gegebenheiten auf dem Arbeitsmarkt anpassen müssen.¹⁴⁹

¹⁴⁵ Vgl. Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 61)

¹⁴⁶ Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 61)

¹⁴⁷ Vgl. Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 62 - 63)

¹⁴⁸ Vgl. Scholz, C. (2014, S. 171)

¹⁴⁹ Vgl. Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 62 - 63)

4.2.2 Bedürfnisse und Grundhaltung der Generation Y

Die zuvor vertieften veränderten Lebensbedingungen in der prägenden Phase der Generation Y lassen die Grundhaltung dieser Generation sowie deren Bedürfnisse im Privat- und Berufsleben nachfolgend annehmen (Abbildung 10).¹⁵⁰

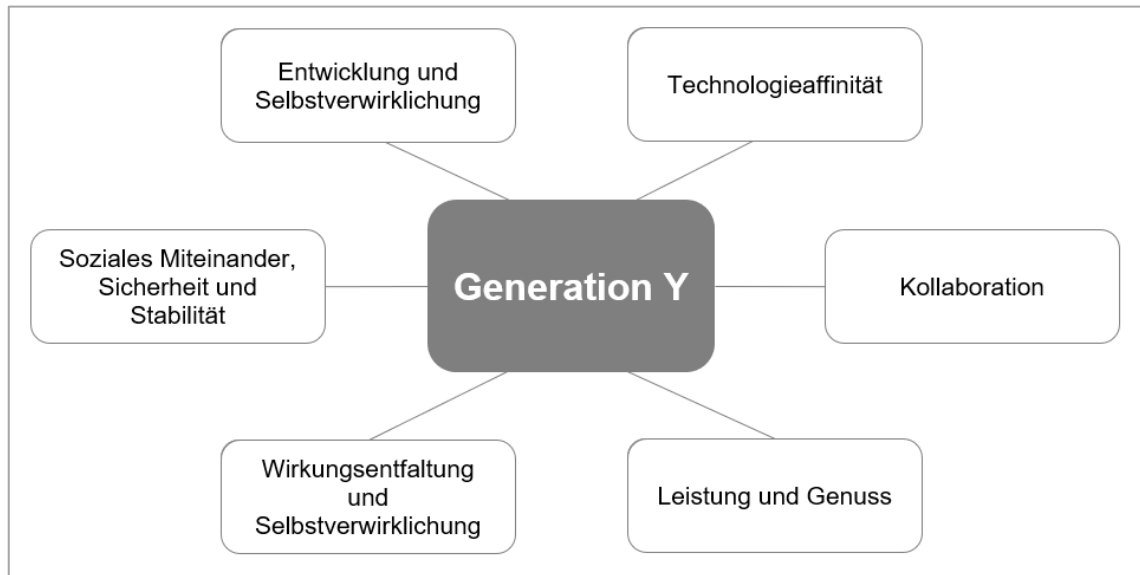


Abbildung 10: Bedürfnisse und Grundhaltung der Generation Y¹⁵¹

Für die meisten Vertreter der Generation Y, vor allem für die jungen Berufseinsteiger, sind bestehende Möglichkeiten zur **Entwicklung und Selbstverwirklichung** eines der zentralen non-monetären Kriterien bei der Entscheidung in Bezug auf die Arbeitgeberwahl. Für die Bindung und Gewinnung der Generation Y, müssen daher entsprechende Möglichkeiten zur Weiterentwicklung zur Verfügung stehen und transparent dargestellt sowie klar kommuniziert werden.

Dabei zeichnet sich die Gen Y durch eine von Technologie beeinflusste Lebensweise aus, wodurch sie eine gewisse Technologieaffinität besitzen. Sie kommunizieren ständig digital, sind vielfach vernetzt und besitzen praktisch einen permanenten Zugang zu den verschiedensten Informationsquellen. Dabei besitzen die Vertreter der Generation Y nicht nur das Bedürfnis und den Wunsch nach **Transparenz und Vernetzung**, sondern auch nach **Kollaboration**. Das gemeinsame Nutzen, Tauschen und Verleihen innerhalb dieser Generation wird darunter verstanden, wie bspw. das sogenannte Car- oder Flat-sharing, welches den kollaborativen Konsum der Gen Y unterstreicht.¹⁵²

Zudem möchte die Generation Y die Zeit, die sie besitzt, sinnvoll den eigenen Vorstellungen entsprechend nutzen und einsetzen, wobei sie gleichzeitig Lebensfreude bei der Arbeit empfinden will. Die **Leistung** und ebenso der **Genuss** sind somit gleichgestellt,

¹⁵⁰ Vgl. Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 64)

¹⁵¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 64 - 67)

¹⁵² Vgl. Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 64 - 67)

wodurch ein Gleichgewicht zwischen der beruflichen Tätigkeit und den Freizeitaktivitäten, der sogenannten *Work-Life-Balance*, gegeben sein muss. Dabei ist zwar der monetäre Anreiz für die Leistungen im Unternehmen der Generation Y wichtig, jedoch muss es sich um eine angemessene, faire und leistungsorientierte Vergütung handeln. Eine unmittelbare Anerkennung der erbrachten Leistungen gewinnt, neben der vorausschauenden Honorierung ihrer Arbeit, immer mehr an Bedeutung und ist von dieser Generation erwünscht.

Insgesamt verbindet die Gen Y den gewünschten Lebensgenuss nicht nur mit materiellen Gütern bzw. materiellem Reichtum, sondern mit dem Erleben und Spaß an entsprechenden Aktivitäten. Dies wird durch den Wunsch ebenso im Arbeitsleben Genuss und Freude zu besitzen ergänzt. Die Aufgaben der Vertreter der Generation Y müssen für sie deshalb als sinnvoll erscheinen, da nicht Karriere um jeden Preis betrieben wird. Somit besitzen sie ein gewisses Bedürfnis nach **Wirkungsentfaltung** sowie **Sinnstiftung**.

Das **soziale Miteinander** ist für die Vertreter der Generation Y nicht nur im Privatleben, sondern auch im Berufsleben, relevant. Individuelle Werte, Normen sowie Bedürfnisse von Arbeitnehmern, vor allem der Generation Y, müssen daher stärker berücksichtigt werden, um sie zu Höchstleistungen zu bringen und eine emotionale Bindung zu erhalten. Die Generation Y sucht daher im privaten und beruflichen Umfeld nach Anknüpfen.¹⁵³

Aufgrund der beschriebenen Erwartungen und Grundhaltungen der Generation Y zeigt sich, dass diese Generation nach **Sicherheit sowie Stabilität** sucht. Sie strebt nach Leistung und Sinn in Verbindung mit Spaß und Genuss sowohl im Berufs- als auch im Privatleben und fordert gleichzeitig eine stetige berufliche und persönliche Entwicklung.¹⁵⁴

4.3 Vorstellung der Generation Z

Die Generation Z ist die nach dem Jahr 1995 geborene Generation und somit Nachfolger der Generation Y. Die Vertreter dieser Generation werden auch als *Generation Internet* oder *iGeneration* bezeichnet, welches auf die öffentliche Verbreitung des Internets ab dem Jahr 1995 und auf das Aufwachsen der Generation Z mit diesem Informations- und Kommunikationsmedium zurückzuführen ist.¹⁵⁵ Momentan befinden sich weitestgehend die Vertreter der Generation Z in den prägenden Jahren, daher fehlt derzeit noch der Abstand, um alle relevanten wegweisenden Geschehnisse und somit Einflüsse reflektieren bzw. einordnen zu können.¹⁵⁶ Zudem befindet sich noch der Großteil der Generation Z in dem Kinder- bzw. Jugendalter. Ausgehend von dem Jahr 1996, welches das Ur-

¹⁵³ Vgl. Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 64 - 67)

¹⁵⁴ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.) (2011, S. 11)

¹⁵⁵ Vgl. Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 69)

¹⁵⁶ Vgl. Mangelsdorf, M. (2015, S. 20)

sprungsjahr der Generation Z darstellt, sind die ältesten Vertreter dieser Generation derzeit 21 Jahre oder 22 Jahre alt. Aufgrund dessen liegen derzeit noch kaum Studien mit direktem Bezug zu der Arbeitseinstellung dieser Generation vor. Zwar beschäftigen sich einige Unternehmen noch mit der Integration der Generation Y, jedoch ist bereits ein Teil der Generation Z in die Arbeitswelt eingetreten bzw. steht ein weiterer Teil momentan in den Startlöchern, um etwaige Unternehmen oder Hochschulen auszuwählen.¹⁵⁷

4.3.1 Einflüsse auf die Generation Z während des Aufwachsens

Im nachfolgenden werden bedeutsame Entwicklungen während des Aufwachsens der Generation Z aufgezeigt, da sich der Großteil der Generation Z noch im Kinder- und Jugendalter befindet und sich dadurch momentan zumeist in der prägenden Phase befindet.

Diese Generation wird bereits im frühen Alter von elektronischen Medien und somit von den Möglichkeiten der Kommunikationsmittel und der virtuellen Welt geprägt. Als die Internetnutzung für die Generation Z relevant wird, stehen bereits Portale, wie Google oder Wikipedia und soziale Netzwerke, wie z. B. Facebook zur Verfügung. Aus diesem Grund gehört das Internet für diese Generation zu einer der wichtigsten Freizeitbeschäftigungen und ermöglicht unabhängig vom Aufenthaltsorts die ständige Kommunikation.¹⁵⁸ Sie konsumiert so viele verschiedene Medien gleichzeitig und so intensiv, wie keine Generation zuvor.¹⁵⁹ Sie sind dadurch sozusagen hypervernetzt.¹⁶⁰ Dadurch wird der Besitz von entsprechenden Medien vorausgesetzt, um nicht als Außenseiter zu zählen. Somit wird der Druck zur Vernetzung innerhalb der Vertreter der Generation Z immer höher,¹⁶¹ wodurch die **Mediatisierung**, welche den Wandel zur Digitalisierung und Technisierung beschreibt, diese Generation von Anfang des Aufwachsens an prägt.¹⁶² Dabei sind neue Technologien für die Generation Z etwas völlig normales und Mittel zum Zweck zur Problemlösung sowie Vereinfachung des Lebens, welches für die vorherige Generation Y im Vergleich hierzu noch etwas faszinierendes darstellt.¹⁶³

Neben der Digitalisierung, beeinflusst die **Multikulturalisierung** der deutschen Gesellschaft die Rahmenbedingungen des Aufwachsens der Generation Z.¹⁶⁴ In den vergangenen Jahren ist die Anzahl der Personen in Deutschland mit Migrationshintergrund kontinuierlich gestiegen. Im Jahr 2016 beträgt der Anteil der Bevölkerung, die selbst oder mindestens ein Elternteil die deutsche Staatsangehörigkeit nicht durch die Geburt besitzt, fast ein Viertel.¹⁶⁵ Für die Generation Z ist das Aufwachsen in einer multikulturellen

¹⁵⁷ Vgl. Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 69)

¹⁵⁸ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2017, S. 273)

¹⁵⁹ Vgl. Scholz, C. (2014, S. 68)

¹⁶⁰ Vgl. Mangelsdorf, M. (2015, S. 23)

¹⁶¹ Vgl. Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 71)

¹⁶² Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2017, S. 273)

¹⁶³ Vgl. Scholz, C. (2014, S. 29)

¹⁶⁴ Vgl. Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 70 - 71)

¹⁶⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt (2017, o. S.)

Gesellschaft keine Besonderheit und mit vielen Vorteilen verbunden. Neben der Möglichkeit im Alltag die sprachlichen Fähigkeiten zu verbessern und auszubauen, können sie bereits in jungen Jahren ihre interkulturellen Fähigkeiten erweitern und ihre persönliche Weltoffenheit demonstrieren.¹⁶⁶

Dadurch, dass sowohl die Kinder- und Jugendpolitik als auch die Familienpolitik nicht mehr zu den Randthemen zählen, erhält die Entwicklung und somit das Aufwachsen der Vertreter der Generation Z zunehmend öffentliche Aufmerksamkeit. Aufgrund von bspw. politischen Wahlkämpfen besitzt die Thematik einen hohen Stellenwert, welche mediale Auseinandersetzungen bestärkt. Allgemein hat sich die Kindheit der Generation Z enorm im Vergleich zu den vorherigen Generationen gewandelt. Die heranwachsende Generation Z erlebt eine rundum betreute Kindheit mit einem vielfältigen Angebot, welches weit über die institutionelle Tagesbetreuung hinausreicht. Hierzu zählt bspw. das Babyschwimmen bis hin zur musikalischen Früherziehung. Somit erfolgt sozusagen das **Aufwachsen** dieser Generation **in geteilter Verantwortung** aufgrund der Vielzahl an Möglichkeiten einer Betreuung.¹⁶⁷ Trotz des gestiegenen Nutzens von diesen Betreuungsangeboten kümmern sich die Eltern der Generation Z intensiv um ihre Kinder. Die Betreuung der Kinder ist teilweise so intensiv, dass von sogenannten *Helikoptereltern* gesprochen werden kann. Sie versuchen permanent ein Schutzschild um ihre Schützlinge aufzubauen und sie vor jeglichem Negativen, wie bspw. vor falschen Entscheidungen zu behüten.¹⁶⁸ Für die Vertreter der Generation Z ist die Familie, vor allem die Eltern, daher von großer Bedeutung, da sie als Vorbilder fungieren. Ihre Meinung und ihr Rat ist der Generation Z am wichtigsten.

Neben dem Wandel innerhalb des Heranwachsens der Generation Z zählt ebenso die **Weiterentwicklung des Bildungssystems** sowie die **Akademisierung** zu einer bedeutsamen Veränderung für die Generation Z. Hierbei erfolgt der Umbruch von Lernorten zu Lebensorten, welches auf die Steigerung des Angebots von Ganztageschulen zurückzuführen ist. Zusätzlich können die Vertreter der Generation Z aufgrund des vorgelegten Einschulungsalters sowie der Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen bereits in einem Alter von 20 Jahren den ersten berufsqualifizierenden akademischen Abschluss erwerben. Somit beginnt das Arbeitsleben für die Vertreter der Generation Z mit einem akademischen Abschluss viel früher als bei Vertretern vorheriger Generationen.

Zudem hat sich in den letzten Jahren der Trend zum Studium und somit zum höheren Schulabschluss abgezeichnet, wodurch niedrigere Schulabschlüsse entwertet werden. Die Anzahl an Kindern und Jugendlichen, die Nachhilfeunterricht benötigen, steigt kontinuierlich, um die Bildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten zukünftig wahrnehmen zu können. Dies hat zur Folge, dass die Generation Z auch in ihrer geringen, verbleibenden Freizeit fast kontinuierlich dem Leistungsdruck ausgesetzt ist.¹⁶⁹

¹⁶⁶ Vgl. Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 71)

¹⁶⁷ Vgl. Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 71 - 73)

¹⁶⁸ Vgl. Scholz, C. (2014, S. 43 - 44)

¹⁶⁹ Vgl. Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 71 - 73)

4.3.2 Bedürfnisse und Grundhaltung der Generation Z

Die zuvor vertieften veränderten Lebensbedingungen der Heranwachsenden der Generation Z lassen die Grundhaltung dieser Generation und somit sowohl die Erwartungen als auch Wünsche annehmen. Die Vertreter der Generation Z haben hierbei verschiedene Bedürfnisse und Grundhaltungen, welche nachfolgend dargestellt werden (Abbildung 11).¹⁷⁰

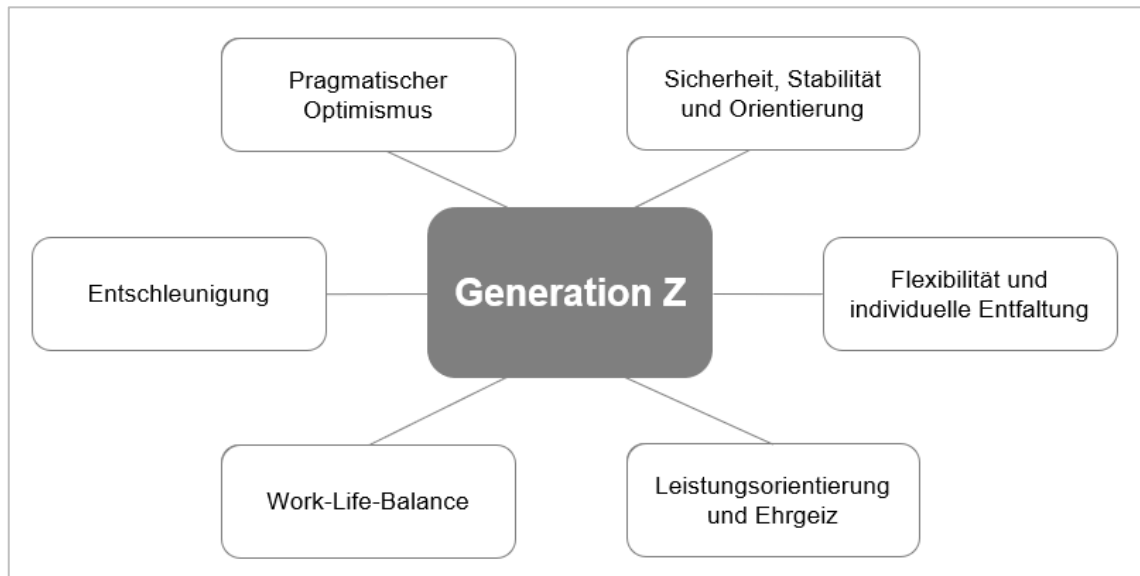


Abbildung 11: Bedürfnisse und Grundhaltung der Generation Z¹⁷¹

Dabei besitzt die Generation Z einen **pragmatischen Optimismus**, wodurch sie ihrer persönlichen Zukunft mit einer realistischen, nüchternen sowie handlungsbezogenen Zuversicht gegenübersteht. Wobei die Generation Z die Zukunft nicht als einen langen Zeitraum in der Ferne versteht, sondern sie eher als eine kurzfristige Perspektive einordnet. Obwohl die Vertreter der Generation Z die Wirtschafts- und Finanzkrise im Jahr 2008 miterlebt haben, besitzen sie die Zuversicht zur Realisierung beruflicher Wünsche, welche sogar in den letzten Jahren gestiegen ist. Entweder hat die junge Generation Z diese Entwicklung und die dazugehörigen Folgen nur begrenzt wahrgenommen oder die ständigen Diskussionen in der Öffentlichkeit über den bestehenden sowie auch zukünftigen Fachkräftemangel hat sich bereits in Form von Selbstvertrauen sowie Optimismus bemerkbar gemacht.

Ebenso wie die Generation Y besitzt auch die Generation Z eine Vielzahl an Handlungsmöglichkeiten, wodurch sie nach **Orientierung, Stabilität und Sicherheit** sucht. Jedoch liegt der Generation Z nicht nur eine hohe Anzahl an Wahlmöglichkeiten von Produkten und Dienstleistungen vor. Das kaum überblickbare Angebot von Studiengängen und von beruflichen Ausbildungsmöglichkeiten stellt eine weitere Herausforderung für die Generation Z dar, welche zu Unsicherheit führen kann, vor allem da die jungen Menschen

¹⁷⁰ Vgl. Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 73)

¹⁷¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 73 - 77)

diese Entscheidung heutzutage früher treffen müssen als noch die Generationen vor ihnen. Hierfür sind v. a. die Verkürzung der Schuldauer an Gymnasien sowie die Absetzung des Wehr- bzw. Zivildienstes verantwortlich.¹⁷²

Allgemein handelt diese Generation flexibler bzgl. ihrer Planung und legt das weitere Vorgehen nicht zu weit im Voraus fest, wodurch Änderungen bzw. Korrekturen der getroffenen Entscheidungen einfacher für sie umzusetzen sind. Dadurch ist die **individuelle Entfaltung** nicht nur im Privat- sondern auch im Berufsleben für diese Generation von hoher Bedeutung. Dies könnte auch im Zusammenhang mit der Zunahme der Quote von Hochschulabbrechern liegen¹⁷³, welche bei Universitäten bei rund 32 % liegt und an Fachhochschulen bei ungefähr 27 %. Der Wunsch nach individueller Orientierung und **Flexibilität** steigt, wodurch die endgültige Entscheidungsfindung für den richtigen Berufsweg die Generation Z vor eine große Herausforderung stellt.¹⁷⁴

Jedoch ist der Generation Z ebenfalls bewusst, dass der Wert eines Menschen als Arbeitnehmer in Verbindung mit der Leistungsfähigkeit und der beruflichen Ausbildung steht.¹⁷⁵ Dies ist auch der Grund für die hohe Anzahl an Studienbeginnern im Vergleich zur Anzahl der Personen in Deutschland, die eine betriebliche Ausbildung beginnen.¹⁷⁶ Diese Veränderung ist der starken **Leistungsorientierung** in Deutschland zuzuschreiben, welche einen gewissen **Ehrgeiz** der Heranwachsenden voraussetzt.¹⁷⁷ „Die institutionellen Veränderungen im Bildungssystem stellen hohe Anforderungen an Leistungsfähigkeit und Flexibilität der Generation Z, insbesondere bei der Bewältigung der beschleunigten Übergangsprozesse zwischen Kindheit, Jugend und jungem Erwachsenen-Status.“¹⁷⁸ Die Generation Z besitzt ein Leben sozusagen auf der Überholspur, bspw. durch die Bologna-Reform, wodurch möglichst schnell der Hochschulabschluss erreicht wird und die Heranwachsenden schnell in das Berufsleben einsteigen sollen.¹⁷⁹

Dadurch wird die Förderung der **Work-Life-Balance** immer wichtiger. Darunter wird die zur Verfügungstellung von bewussten Zeiten und Phasen zur **Entschleunigung** verstanden, welche den Ausgleich zwischen Familie und Freizeitaktivitäten sowie beruflichen bzw. schulischen Tätigkeiten darstellt. Diese sind insbesondere für Heranwachsende essentiell, um Erkrankungen bereits in jungem Alter vorzubeugen. Vermutlich wird daher auch die Auszeit, wie bspw. ein Auslandsjahr oder auch das Freiwillige Soziale Jahr, nach dem Absolvieren des Schulabschlusses stärker zunehmen, da heutzutage sowohl Kindern, Jugendlichen als auch jungen Erwachsenen wenig Zeit zur Entschleunigung zur Verfügung gestellt wird. Ebenso wie bei der Generation Y ist auch bei der Generation Z ein Anstieg von psychischen und körperlichen Erkrankungen zu erkennen,

¹⁷² Vgl. Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 73 - 76)

¹⁷³ Vgl. Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 76)

¹⁷⁴ Bundesministerium für Bildung und Forschung (2017, o. S.)

¹⁷⁵ Vgl. Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 76)

¹⁷⁶ Vgl. Bertelsmann Stiftung (2015, o. S.)

¹⁷⁷ Vgl. Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 76 - 77)

¹⁷⁸ Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 76)

¹⁷⁹ Vgl. Scholz, C. (2014, S. 49)

welche auf den höheren Leistungsdruck und die neuen Rahmenbedingungen des Aufwachsens zurückzuführen sind. Heranwachsende mit Depressionen sind daher heutzutage keine Seltenheit mehr.¹⁸⁰

4.4 Vergleich der Generationen Y und Z

Nachfolgend werden die Generation Y und die Generation Z miteinander verglichen, um einen Überblick über die Gemeinsamkeiten sowie Differenzen dieser Generationen vereinfacht und übersichtlich darzustellen (Tabelle 1).

	Generation Y	Generation Z
Typische Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selbstbewusstsein ▪ Sprunghaftigkeit ▪ Soziale Vernetztheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Pragmatischer Optimismus • Fordernd • Hypervernetztheit
Werte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selbstverwirklichung ▪ Sinnstiftung ▪ Transparenz ▪ Spaß ▪ Abwechslung 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsfreiheit • Vernetzung • Sicherheit • Stabilität • Integrität
Arbeitsethos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fixierung auf die individuellen Ziele des Lebens sowie Sinnfindung innerhalb der Tätigkeiten ▪ Spannende sowie abwechslungsreiche Tätigkeiten ▪ Wunsch nach persönlicher Wertschätzung sowie Spaß an der Arbeit ▪ Weg von der Aufopferung für den Arbeitgeber ▪ Soziale Integration von hoher Bedeutung ▪ Suche nach neuem Arbeitsplatz, sobald die eigene Selbstverwirklichung nicht möglich ist 	<ul style="list-style-type: none"> • Streben nach Erfüllung der Erwartungshaltung der Eltern • Suche nach persönlichen Antrieb für das Berufsleben • Forderung nach individueller Betreuung • Kontinuierliches Lernen mit Messung des Erfolgs über den Verlauf der Zeit • Benötigen klare Anweisungen, da zumeist die Eigeninitiative fehlt • Wunsch nach einem sicheren Arbeitsplatz, der Spaß bereitet

¹⁸⁰ Vgl. Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 76 - 77)

	Generation Y	Generation Z
Work-Life-Balance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zentrale Bedeutung im Leben dieser Generation ▪ Spaß und Genuss im Leben darf nicht durch den Beruf verloren gehen 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Work-Life-Balance wird immer wichtiger für die Generation Z, um vor allem psychischen Erkrankungen vorzubeugen
Feedback / Rückmeldung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wunsch nach positivem Feedback und nach Bestätigung mit direkter Belohnung 	<ul style="list-style-type: none"> • Wunsch nach Feedback, welches sowohl der Realität entspricht als auch authentisch und realistisch ist
Entlohnung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finanzielle Vergütung ist ein zentraler Faktor zur Frustvermeidung, für diese Generation jedoch nicht unbedingt motivationsfördernd 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzielle Entlohnung sollte leistungsorientiert und somit der Arbeit entsprechend gerecht sein

Tabelle 1: Vergleich der Generationen Y und Z¹⁸¹

4.5 Bedeutung für die Arbeitgeber

Die Gewinnung, Entwicklung und Bindung von qualifizierten Mitarbeitern wird zunehmend wichtiger. Die heutige Situation auf dem Arbeitsmarkt, in Bezug auf den demografischen Wandel und dem damit verbundenen Mangel an Nachwuchs, Auszubildenden sowie Fachkräften erzwingt ein Umdenken innerhalb der Unternehmen und somit des Personalmanagements. Insgesamt muss die Begeisterung für ein entsprechendes Unternehmen als Arbeitgeber, durch entsprechende Employer Branding Maßnahmen bei den jüngsten Generationen geweckt werden. Hierzu zählt bspw. die Verknüpfung der betrieblichen Ausbildung oder Tätigkeit mit einem attraktiven Auslandsaufenthalt oder mit interessanten Projekten und flexiblen Arbeitsbedingungen. Ebenso müssen fürsorgliche Grundhaltungen, wie die Sicherheit des Arbeitsplatzes oder die Übertragung von Aufgaben mit hoher Verantwortung des Arbeitgebers hervorgehoben werden, mit denen sie aktiv geworben werden. Besonders für die Generation Z ist das Kennenlernen eines Unternehmens innerhalb eines Praktikums oder eine ähnliche Möglichkeit einen Einblick in ein Unternehmen zu erhalten unerlässlich, hinsichtlich ihrer Suche nach Orientierung.¹⁸² Dabei sind zügige Prozesse bei der Rekrutierung, insbesondere der Vertreter der Generation Y, essentiell, um die entsprechenden Fachkräfte dieser Generation für ein Unternehmen zu gewinnen. Dies hat den Hintergrund, dass diese Generation den Wunsch nach schnellem Feedback besitzt. Zudem wird allgemein das Risiko, dass ein potentieller Mitarbeiter nicht bereits in der Zwischenzeit bei einem anderen Arbeitgeber

¹⁸¹ Vgl. Mangelsdorf, M. (2015, S. 23 - 151)

¹⁸² Vgl. Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 66 - 80)

einen Arbeitsvertrag unterzeichnet, bei einem zügigen Bewerbungsprozess verringert. Sobald eine Vakanz besetzt und der Vertragsabschluss mit einem neuen Mitarbeiter erfolgt ist, sollte die persönliche Betreuung sowie die Integration innerhalb des neuen Unternehmens und der neuen Kollegen beginnen. Dies hat den Hintergrund, dass hiermit dem neuen Mitarbeiter eine Art Wertschätzung vermittelt wird und eine gewisse Bindung zwischen dem Arbeitgeber und -nehmer aufgebaut werden kann. Zusätzlich hat die Thematik Work-Life-Balance in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Die Verknüpfung der beruflichen Tätigkeit mit dem Privatleben und somit der Familie nimmt dabei immer mehr an Bedeutung zu. Hierzu müssen Unternehmen entsprechend den Arbeitnehmern entgegenkommen und handeln bspw. mit flexiblen Arbeitszeitmodellen oder sogar mit der Vereinbarung einer Vertrauensarbeitszeit. Dies entspricht dem Wunsch nach Selbstbestimmtheit in Bezug auf Arbeit und Freizeit der Generationen Y und Z.¹⁸³ Zudem müssen sich Unternehmen heutzutage mit Maßnahmen innerhalb des betrieblichen Gesundheitsmanagements auseinandersetzen und die Notwendigkeit zur Verstärkung dieser erkennen, aufgrund der Veränderungen innerhalb der verschiedenen Generationen. Durch den erhöhten psychischen Druck und die damit verbundene Anzahl an psychischen Erkrankungen, welche in den vergangenen Jahren stark gestiegen ist, sind z. B. Angebote zur Prävention und Bewältigung von Stress hilfreich. Dies hat den Vorteil, dass der Ausfall von Mitarbeitern verhindert wird und junge Mitarbeiter unterstützt werden. Ein gesundheitsorientiertes Verhalten von Mitarbeitern sollte bereits zu Beginn der Erwerbstätigkeit gefördert werden. Insgesamt sind Vorgesetzte gefordert als Vorbild und Mentoren zu fungieren. Sie sollen ihren Mitarbeitern regelmäßige Rückmeldung sowie partnerschaftliche Orientierung geben und ihnen beratend sowie unterstützend zur Seite stehen, insbesondere bei ihrer individuellen, persönlichen Entwicklung.¹⁸⁴ Sowohl die Generation Y als auch die Generation Z erwartet Feedback. Zwar benötigt die Generation Y eher positive Bestätigung, jedoch wünschen sich die Vertreter der Generation Z Feedback, das ehrlich, authentisch und realistisch ist.¹⁸⁵ Bereits heute ist erkennbar, dass die jüngeren Generationen Y und Z anders arbeiten wollen als die Generationen zuvor. Durch die vorhandene Macht in gewissen Berufsbildern, die sie aufgrund des Fachkräftemangels besitzen, können sie dies einfordern. Der Wunsch nach Selbstbestimmung durch Leistung, Genuss sowie Entschleunigung in ihrem Arbeitsleben sind für die Generationen Y und Z essentiell. Zwar ist, wie bereits zuvor erläutert, die Einteilung der Menschen in verschiedenen Generationen möglich, jedoch ist immer zu beachten, dass dies nur zur Reduzierung der Komplexität sowie zum Verständnis von Tendenzen und Entwicklungen unserer Gesellschaft dient. Jeder einzelne Mitarbeiter ist individuell und benötigt daher individuelle und persönliche Entscheidungen sowie Maßnahmen. Daher gilt es, eine Vielzahl an Verhaltensmustern von Mitarbeitern zu erlernen, um jedem Arbeitnehmer in seinen persönlichen Umständen gerecht zu werden.¹⁸⁶

¹⁸³ Vgl. Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 66 - 80)

¹⁸⁴ Vgl. Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 66 - 80)

¹⁸⁵ Vgl. Mangelsdorf, M. (2015, S. 137)

¹⁸⁶ Vgl. Klaffke, M. (Hrsg.) (2014, S. 66 - 80)

5 Durchführung der Experten- und Generationenbefragung

Um herauszufinden, inwieweit regionale Unternehmen in Ostwürttemberg Employer Branding sowie die dazugehörigen strategischen Prozesse umsetzen, wird eine Expertenbefragung durchgeführt. Zusätzlich wird eine Umfrage mit den Generationen Y und Z durchgeführt, um u. a. die Wünsche und Anforderungen an die zukünftigen Arbeitgeber herauszufinden.

5.1 Befragung der Generationen Y und Z

Die Fragebögen für die Durchführung der Befragung der Generationen Y und Z müssen hierfür sowohl sorgfältig als auch mit Bedacht erstellt werden, um repräsentative Ergebnisse zu gewinnen. Dabei sind die Fragenformulierungen, die Gestaltung des Fragebogens sowie die Auswahl der Befragten entscheidend für den Erhalt qualitativ guter Ergebnisse.¹⁸⁷ Der idealtypische Ablauf bei der Erstellung eines Fragebogens sieht hierbei wie folgt aus (Abbildung 12):

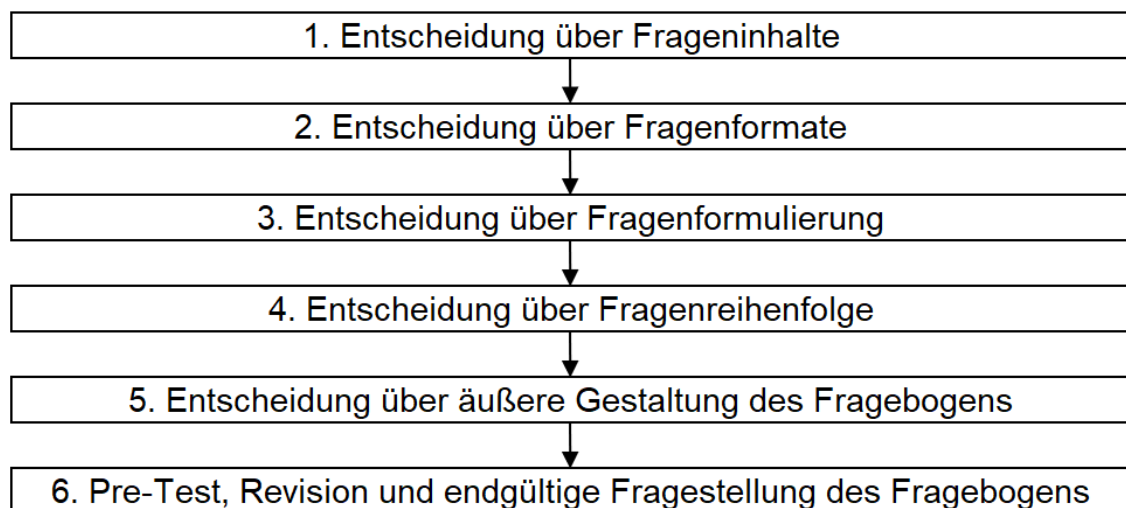


Abbildung 12: Typische Vorgehensweise bei der Erstellung eines Fragebogens¹⁸⁸

Es ist von Vorteil, die Schritte der typischen Vorgehensweise zu befolgen, um die Wirksamkeit des Fragebogens und somit den gewünschten Erfolg der Befragung zu gewährleisten.

Als erstes gilt es den Frageninhalt zu bestimmen. Bei der **Entscheidung über die Frageninhalte**, muss die Antwortbereitschaft und das Potential der Befragten berücksichtigt werden.¹⁸⁹ Wichtig ist, dass die Fragestellung für die Befragten eindeutig ist und dadurch

¹⁸⁷ Vgl. Homburg, C. (2012, S. 79)

¹⁸⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an C. Homburg (2012, S. 80)

¹⁸⁹ Homburg, C. (2012, S. 80)

eine Fehlerminimierung erzielt wird. Um überprüfen zu können, ob die Befragten wahrheitsgemäß antworten, sollten neben den Sachfragen auch Kontrollfragen eingebaut werden. Neben den Sach- und Kontrollfragen kommen zusätzlich häufig Filterfragen zur Anwendung. Hierdurch wird versucht Personen, die möglicherweise die Voraussetzungen der Erhebung nicht erfüllen, herauszufiltern.¹⁹⁰ In einem zweiten Schritt wird das **Fragenformat** festgelegt. Bei der Befragung mittels eines Fragebogens werden hierbei zwei Arten von Fragen unterschieden. Hierzu gehören zum einen die geschlossenen Fragen und zum anderen die offenen Fragen.

Geschlossene Fragen

Bei geschlossenen Fragestellungen werden dem Befragten Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Die Auswertung der Ergebnisse ist sowohl für den Durchführenden der Befragung als auch für den Befragten unkomplizierter und stellt somit einen geringeren Aufwand dar. Durch die Vorgabe der Antwortmöglichkeiten werden die Befragten jedoch stark beeinflusst und in ihrer Antwortflexibilität eingegrenzt. Mögliche Gedächtnislücken des Befragten können mit Antwortvorgaben geschlossen werden.¹⁹¹ Die Antwortmöglichkeiten werden „[...] mit Hilfe von Skalen, Rangreihen, Noten- bzw. Punktbewertungen und anderen Abstufungen [...]“¹⁹² erarbeitet.

Offene Fragen

Geschlossene Fragen werden häufig durch offene Fragen ergänzt. Bei einer offenen Frage kann jeder Befragte seine individuelle Meinung darstellen. Diese erzielen somit oftmals ein vielfältigeres Ergebnis. Für die befragte und die durchführende Person ist jedoch der Aufwand größer, als bei geschlossenen Fragen. Problematisch ist hierbei, dass die Befragten aus Bequemlichkeit diese oftmals nicht ausführlich oder ggf. gar nicht beantworten, wodurch diese Fragen keine oder unzureichende Ergebnisse oder Informationen liefern. Durch die Vielfalt an Antwortmöglichkeiten ist es bei der Auswertung schwierig zu kategorisieren und Vergleiche zu erstellen.

Als nächster Schritt gilt es die **Entscheidung über die Fragenformulierungen** zu treffen. Die Fragen sollten kurz und präzise formuliert sein, für den Befragten einfach zu verstehen sowie eindeutig sein. Fremdwörter sollten nur eingesetzt werden, wenn sie zum Untersuchungsumfeld gehören und somit essentiell sind. Durch Abbildungen, Beispiele oder Bilder kann die Fragestellung vereinfacht bzw. verdeutlicht werden. Wichtig ist, dass die Frage so neutral wie möglich formuliert wird. Es soll hierbei vermieden werden, dass der Befragte in eine bestimmte Richtung hinsichtlich seiner Antwort gelenkt wird. Vor allem die *W*-Fragen werden bei einem Fragebogen eingesetzt. Hierzu gehören Fragestellungen, die mit wer, was, wie, wo, wann und warum beginnen.¹⁹³

¹⁹⁰ Vgl. Engler, U.; Hautmann E. (2010, S. 43)

¹⁹¹ Vgl. Kastin, K. S. (2008, S. 110)

¹⁹² Kastin, K. S. (2008, S. 110)

¹⁹³ Vgl. Kastin, K. S. (2008, S. 107 - 110)

Ein weiterer wichtiger Schritt ist es, die **Fragenreihenfolge** festzulegen.¹⁹⁴ Folgende Punkte gilt es zu beachten:

- Nachvollziehbarer Aufbau
- Ausstrahlungseffekte in Folge von Extremerfahrungen der Befragten müssen unterbunden werden
- Fragenanordnung darf keinen Einfluss auf die Antworten haben

Zum Einstieg in die Befragung sollten sogenannte¹⁹⁵ „Kontakt- und Eisbrecherfragen“¹⁹⁶ verwendet werden, durch die das Interesse des Befragten geweckt wird. Es wird dadurch die Wahrscheinlichkeit des Abbruchs der Befragung durch den Befragten mangels Interesse vermieden. Abschließend können detaillierte Fragen sowie Fragen zur Person, gestellt werden. Die **äußere Gestaltung des Fragebogens** entscheidet über das Interesse bzw. Desinteresse des Befragten.¹⁹⁷ Hier gilt es eine Übersichtlichkeit zu schaffen, die den Befragten anspricht und ihm das Gefühl gibt, es sei einfach und nicht zeitaufwändig den Bogen auszufüllen.

Schlussendlich sollte bei einer Fragebogenerstellung, bevor der Fragebogen tatsächlich veröffentlicht wird, ein **Pre-Test** durchgeführt werden. Hierdurch kann getestet werden, ob die Fragen verständlich sind und auswertbare Ergebnisse erzielt werden können. Eine Einschätzung der Zeitaufwendung für den Befragten ist dadurch ebenfalls möglich.¹⁹⁸

Umsetzung bei dieser Bachelorarbeit

Es werden drei standardisierte Fragebögen erstellt (Anhang A – Anhang C), um Erkenntnisse und Informationen zu erlangen, inwieweit die entsprechenden Employer Branding Maßnahmen regionaler Unternehmen von den Generationen Y und Z wahrgenommen werden. Die Zielgruppe der schriftlichen sowie persönlichen Befragung umfasst hierbei Personen der Geburtsjahrgänge zwischen 1980 bis 1995 als Vertreter der Generation Y sowie ab 1996 als die Vertreter der Generation Z. Die schriftliche Befragung der Generation Z findet hierbei innerhalb einer Unterrichtsstunde statt. Die Schüler der 11. Klasse des Ernst-Abbe-Gymnasiums in Oberkochen und der Realschüler der 9. Klasse der Georg-Elser-Schule in Königsbronn erhalten zunächst eine Einführung in Form einer Präsentation zum Thema *Employer Branding der Generationen Y und Z* und nehmen im Anschluss an der Befragung teil. Die Generation Y hingegen wird teilweise sowohl persönlich als auch schriftlich befragt.

Zur besseren Erfassbarkeit wird der Fragebogen in zwei Kategorien unterteilt. Zum einen in die Angaben zur Person und zum anderen in die Angaben zur Thematik. Der Fragebogen umfasst sowohl geschlossene als auch offene Fragen. Die Entscheidung über

¹⁹⁴ Vgl. Homburg, C. (2012, S. 80)

¹⁹⁵ Vgl. Homburg, C. (2012, S. 80)

¹⁹⁶ Engler U.; Hautmann, E. (2010, S. 43)

¹⁹⁷ Homburg, C. (2012, S. 80)

¹⁹⁸ Vgl. Homburg, C. (2012, S. 82)

Fragestellungen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten hat den Hintergrund, die Auswertung zu erleichtern. Insgesamt erstreckt sich der Fragebogen über drei Seiten und umfasst elf Fragen.

Die Durchführung der schriftlichen und der persönlichen Befragung findet über vier Wochen hinweg statt. Insgesamt nehmen 198 Personen an der Umfrage teil, wobei hiervon 97 Teilnehmer der Generationen Y und 101 der Generation Z zugeordnet werden können. Aufgrund der geringen Anzahl an Teilnehmern, kann das Ergebnis dieser Umfrage nicht zu einem repräsentativen Ergebnis führen.

Um den gedanklichen Hintergrund der Fragen des Fragebogens der Generationen Y und Z aufzuzeigen, werden diese nachfolgend im Detail erläutert.

Angaben zur Person

- **Frage 1: „Alter / Geburtsjahr“**

Um die Generationszuteilung durchführen zu können, sollen die Teilnehmer der Befragung ihr Alter bzw. das Geburtsjahr angeben.

- **Frage 2: „Geschlecht“**

Die Befragten sollen ihr Geschlecht angeben, um mögliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern herauszufiltern.

- **Frage 3: „Welche Tätigkeit üben Sie derzeit aus?“ / „Welche Schule und Schulklasse besuchen Sie?“**

Diese Frage unterscheidet sich bei der Umfrage mit der Generation Y und von der mit der Generation Z. Dabei soll mithilfe dieser Frage herausgefunden, welche Tätigkeit die Generation Y momentan ausführt. Bei der Generation Z hingegen sollen mit Angabe der Schule und Schulklasse mögliche Unterschiede zwischen den beiden Schulen sowie Schulklassen identifiziert werden.

Angaben zur Thematik

- **Frage 4: „Was möchten Sie direkt nach Ihrem Schulabschluss machen?“**

Diese Frage wird nur der Generation Z gestellt. Anhand dieser Frage soll herausgefunden werden, welche Pläne die Schüler nach ihrem Schulabschluss besitzen. Neben den Auswahlmöglichkeiten ist zusätzlich ein Platzhalter für weitere Angaben eingefügt.

- **Frage 5: „Welche Medien nutzen Sie und wie oft?“**

Mithilfe dieser Frage bezüglich der Mediennutzung soll ermittelt werden, welche Medien genutzt werden und in Bezug darauf die Nutzungshäufigkeit. Hierbei soll ein Vergleich stattfinden mit den Ergebnissen der Expertenbefragung, ob überhaupt die Medien genutzt werden, die die Unternehmen für ihre Employer Branding Maßnahmen verwenden.

- **Frage 6: „Wann verbringen Sie die meiste Zeit im Internet?“**

Verbringen die Anhänger der Generation Y und der Gen Z unter der Woche, am Wochenende oder tatsächlich täglich, also ohne Unterschied, die meiste Zeit im Internet?

- **Frage 7: „Zu welcher Tageszeit nutzen Sie am häufigsten das Internet?“**

Bezüglich der Internetnutzung soll mithilfe dieser Frage ermittelt werden, zu welcher Tageszeit am häufigsten das Internet genutzt wird. Es soll in Verbindung mit der Expertenbefragung herausgefunden werden, ob die Social Media Employer Branding Maßnahmen zur richtigen Uhrzeit von den Unternehmen geschaltet werden.

- **Frage 8: „Welche Möglichkeiten nutzen Sie bzw. haben Sie bisher genutzt, um sich über mögliche Ausbildungsbetriebe oder potentielle Arbeitgeber zu informieren? (Falls Sie sich bisher noch nicht informiert haben, welche Möglichkeiten würden Sie wahrscheinlich nutzen?)“**

Mithilfe dieser Frage soll herausgefunden werden, welche Möglichkeiten genutzt werden, um sich über einen potentiellen Ausbildungsbetrieb oder Arbeitgeber zu informieren. Hierbei stehen 17 Möglichkeiten zur Auswahl, welche mit „Trifft voll und ganz zu“, „Trifft eher zu“, „Trifft eher nicht zu“ und „Trifft überhaupt nicht zu“ beantwortet werden können.

- **Frage 9: „Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu?“**

Anhand dieser Frage soll ermittelt werden, welche Aktivitäten von potentiellen Arbeitgebern in sozialen Medien positiv auf diese Generationen wirken und welche nicht.

- **Frage 10: „Welche der untenstehenden Faktoren sind für Sie bei der Arbeitgeberwahl besonders wichtig? Bitte wählen Sie Ihre Top 5.“**

Welche Faktoren für die Generationen bei der Arbeitgeberwahl besonders wichtig sind, soll mithilfe dieser Frage herausgefunden werden. Hierbei ist die Auswahl auf fünf wichtige Faktoren beschränkt.

- **Frage 11: „Welche 3 Arbeitgeber aus der Region erscheinen für Sie am attraktivsten?“**

Es soll ermittelt werden, ob es überhaupt drei regionale Arbeitgeber gibt, die besonders attraktiv für die Befragten erscheinen und falls ja, welche dies sind.

5.2 Ergebnisse der Generationenbefragung

Die Befragten sind bei der Beantwortung der geschlossenen Fragen sehr kooperativ, bei der offenen Frage jedoch teilweise zurückhaltend. Insgesamt nehmen 198 Vertreter der Generationen Y und Z an der Umfrage teil. Dabei werden 52 Frauen und 45 Männer der Generation Y sowie 56 Frauen und 45 Männer der Generation Z befragt (Abbildung 13).

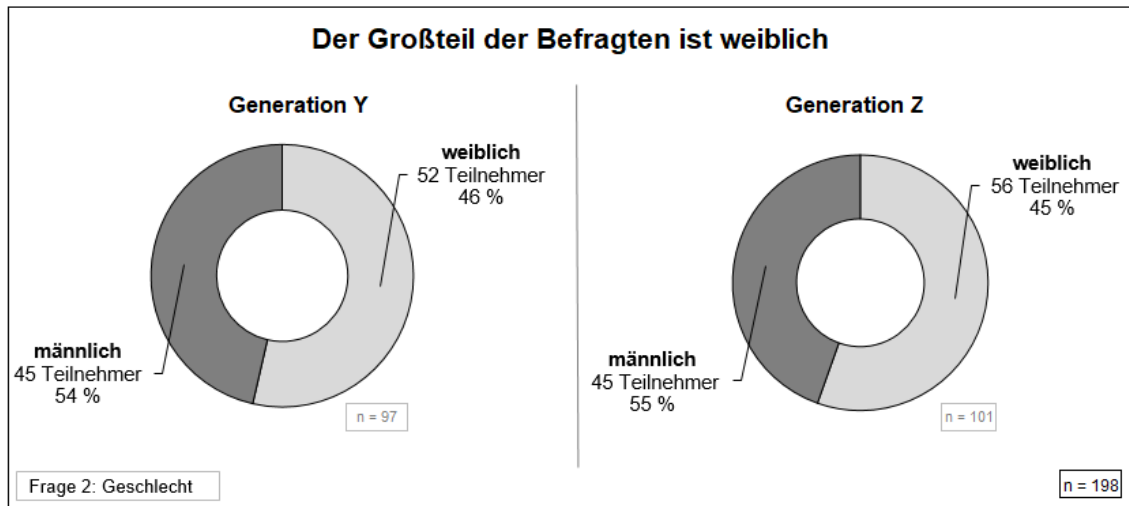


Abbildung 13: Geschlecht der Befragten

Bei der Befragung nehmen bei der Generation Y die Geburtsjahrgänge 1984 bis 1995 und bei der Generation Z die Geburtsjahrgänge 2000 bis 2003 teil (Abbildung 14). Von den 198 Befragten zählen 97 zu der Gen Y und 101 zur Gen Z. Dabei ist der Geburtsjahrgang 2001 am stärksten vertreten mit 47 Befragten.

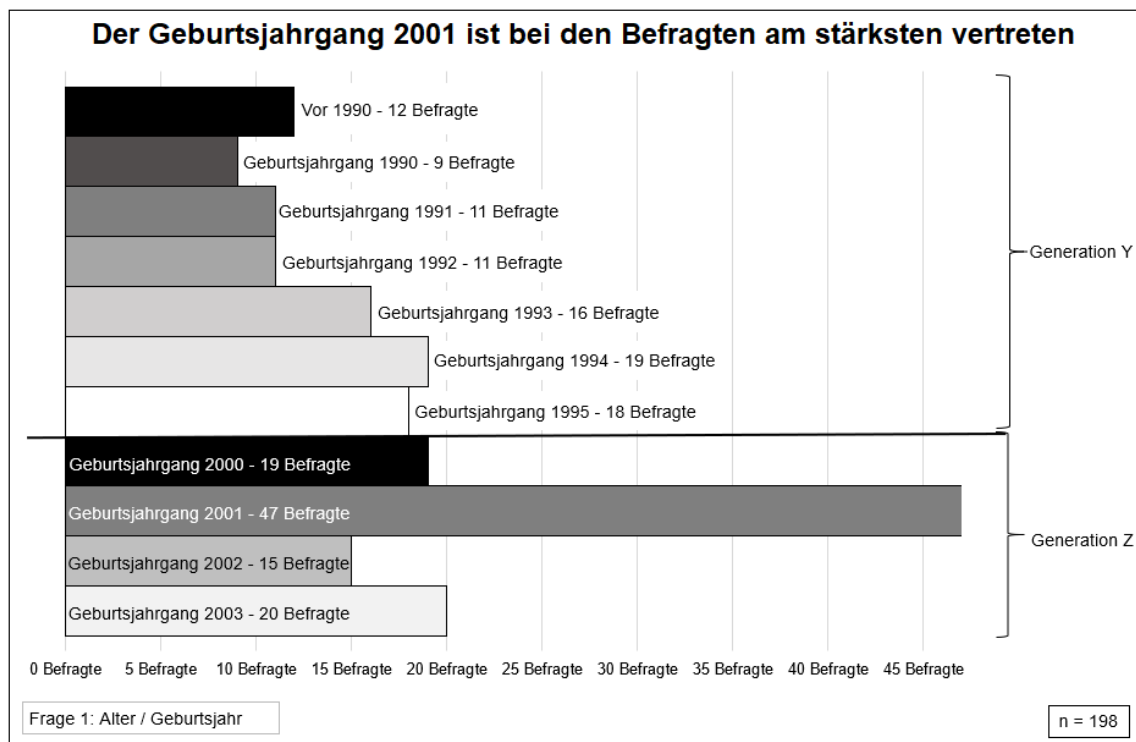


Abbildung 14: Altersverteilung der Befragten

Mehr als die Hälfte der Umfrageteilnehmer der Generation Y üben derzeit ein Vollzeitstudium sowie über 40 % eine Vollzeittätigkeit aus. Lediglich eine Person gibt an, dass sie innerhalb einer Teilzeittätigkeit in einem Unternehmen angestellt ist. Somit stehen die befragten Vertreter der Generation Y mit beiden Beinen im Berufsleben.

Bei den befragten Vertretern der Generation Z werden im Gegensatz hierzu die Zukunftspläne nach dem Schulabschluss bei der Umfrage erfragt (Abbildung 15), da sie bereits im nächsten Schuljahr das Abitur bzw. die Mittlere Reife erlangen werden. Knapp 40 % der befragten Schüler und somit der Großteil der Generation Z möchte nach ihrem Schulabschluss eine Ausbildung absolvieren. Ein Drittel der befragten Gymnasiasten möchte hingegen mit einem Vollzeitstudium beginnen, nur 10 Befragte ein Duales Studium in einem Unternehmen direkt im Anschluss an dem Schulabschluss. Von den befragten Realschülern möchten jeweils knapp 6 % das Abitur bzw. die Fachhochschulreife nachholen oder ein Freiwilliges Soziales Jahr nach der erfolgten Mittleren Reife absolvieren. Gerade einmal 2 % der Generation Z haben bisher noch keine genaue Vorstellung davon, welchen Weg sie nach ihrem Schulabschluss einschlagen möchten. Somit besitzt die Mehrheit der Generation Z eine genaue Vorstellung davon, wie es für sie nach dem Erreichen der Mittleren Reife bzw. dem Abitur weitergeht.

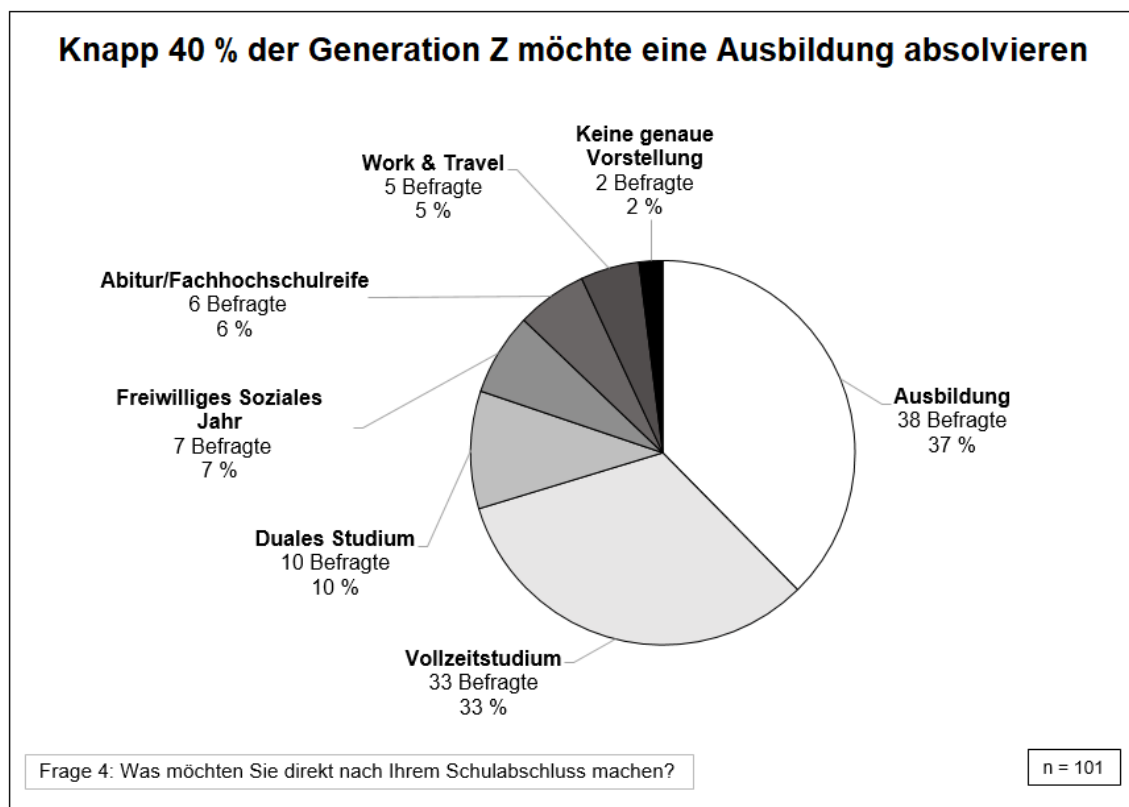


Abbildung 15: Zukunftspläne der Generation Z

Die Generationen Y und Z werden mit einer Vielzahl an Medien, teilweise bereits seit dem Kindesalter, konfrontiert. Dabei stellt sich bei der Befragung heraus, dass von beiden Generationen das Smartphone, inklusive der Nutzung von Apps, am meisten verwendet wird (Abbildung 16). Knapp 98 % der Generation Y und alle Vertreter der Generation Z nutzen das Smartphone mehrmals am Tag. Die Verwendung von PC, Laptop und Tablet unterscheidet sich zwischen den beiden Generationen sehr. Über die Hälfte der Befragten der Generation Y verwendet diese Medien mehrmals am Tag, welches auf die Berufstätigkeit der meisten Befragten dieser Generation zurückzuführen ist, wodurch

die Nutzung von diesen Medien unumgänglich für diese ist. Im Vergleich hierzu verwendet über die Hälfte der Befragten der Generation Z PC's, Laptops oder Tablets nur 1- bis 2-mal pro Woche. Die Verwendung von Fernsehen und Radio ist jeweils ungefähr gleich stark ausgeprägt zwischen den Generationen Y und Z. Der Großteil der Vertreter beider Generationen verwenden keine Videokonsolen. Nur 16 Befragte der Generation Z verwenden Videokonsolen mehrmals am Tag, wobei keiner der Vertreter der Generation Y so oft dieses Medium verwendet.

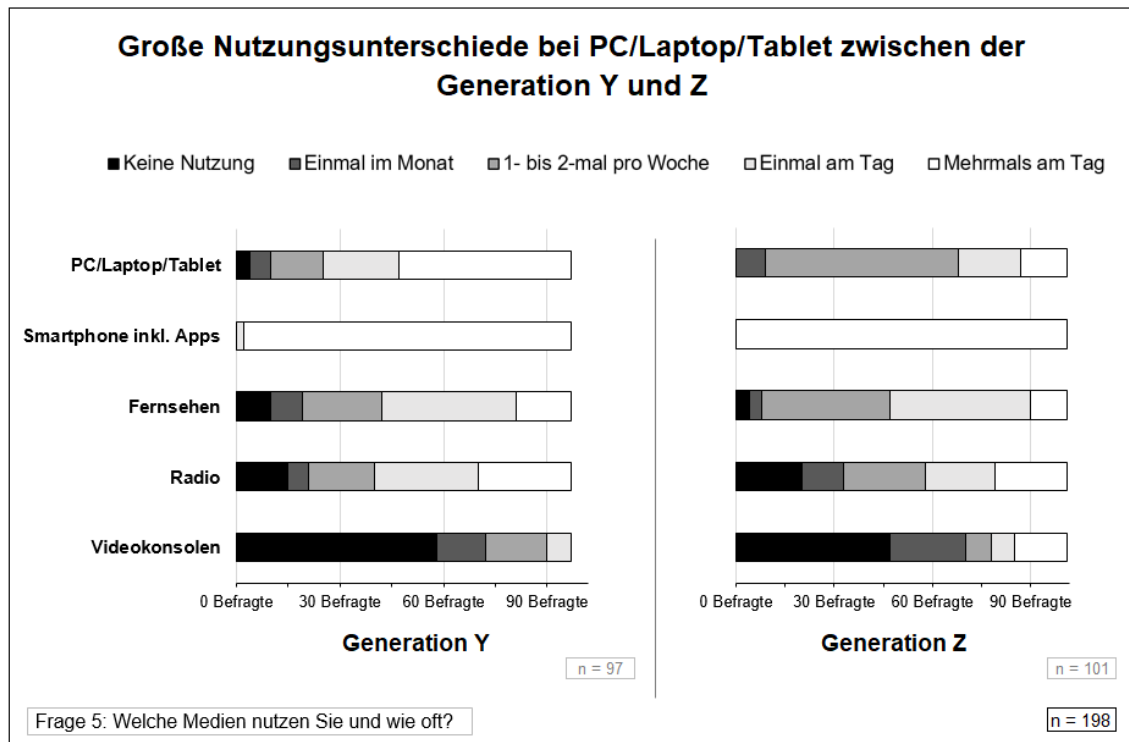


Abbildung 16: Mediennutzungsverhalten der Generationen Y und Z

Es ist klar zu erkennen, dass die Vertreter beider Generationen stark durch die Nutzung verschiedener Medien beeinflusst werden. Ungefähr 23 % der Generation Z sowie knapp ein Achtel der Generation Y nutzen das Internet am häufigsten am Wochenende. Die häufigste Nutzung des Internets unter der Woche und somit montags bis freitags geben nur ein Fünftel der Generation Y und 11 % der Generation Z an. Somit ist klar zu erkennen, dass mit rund 70 % die Mehrheit der Befragten kontinuierlich und somit unabhängig von dem Wochentag das Internet nutzen.

Dabei sind klare Tendenzen bei der Uhrzeit der Internetnutzung zu erkennen (Abbildung 17). Insgesamt nutzen knapp 90 % der Befragten, unabhängig von den beiden Generationen, das Internet nach 16 Uhr bis 24 Uhr. Dies hängt vermutlich stark mit der Arbeitszeit der Generation Y und der Schuldauer der Generation Z zusammen, wodurch eine Nutzung zu einer früheren Tageszeit kaum möglich ist. Dies spiegelt sich ebenfalls in der Verwendungszeit zwischen 6 Uhr bis 16 Uhr wieder. Denn hier liegt die Nutzung des Internets bei der Generation Y nur bei 12 % sowie nur bei 7 % bei der Generation Z. Lediglich ein Vertreter der Generation Z gibt an, dass die Internetnutzung auch nach 24 Uhr stattfindet.

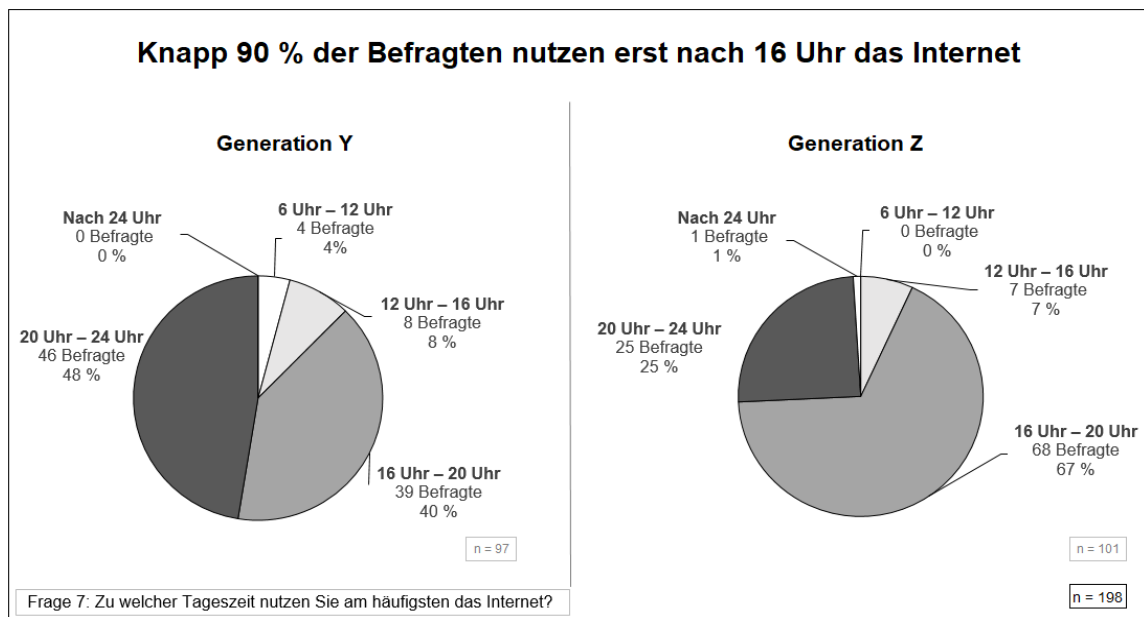


Abbildung 17: Nutzungszeit des Internets der Generationen Y und Z

Neben dem Nutzungsverhalten im Internet werden die Informationswege zur Findung eines potentiellen Arbeitgebers erfragt. Hierbei stellt sich heraus, dass die meisten Vertreter der Generation tatsächlich Online-Jobbörsen verwenden, um entsprechende Informationen zu erhalten (Abbildung 18).

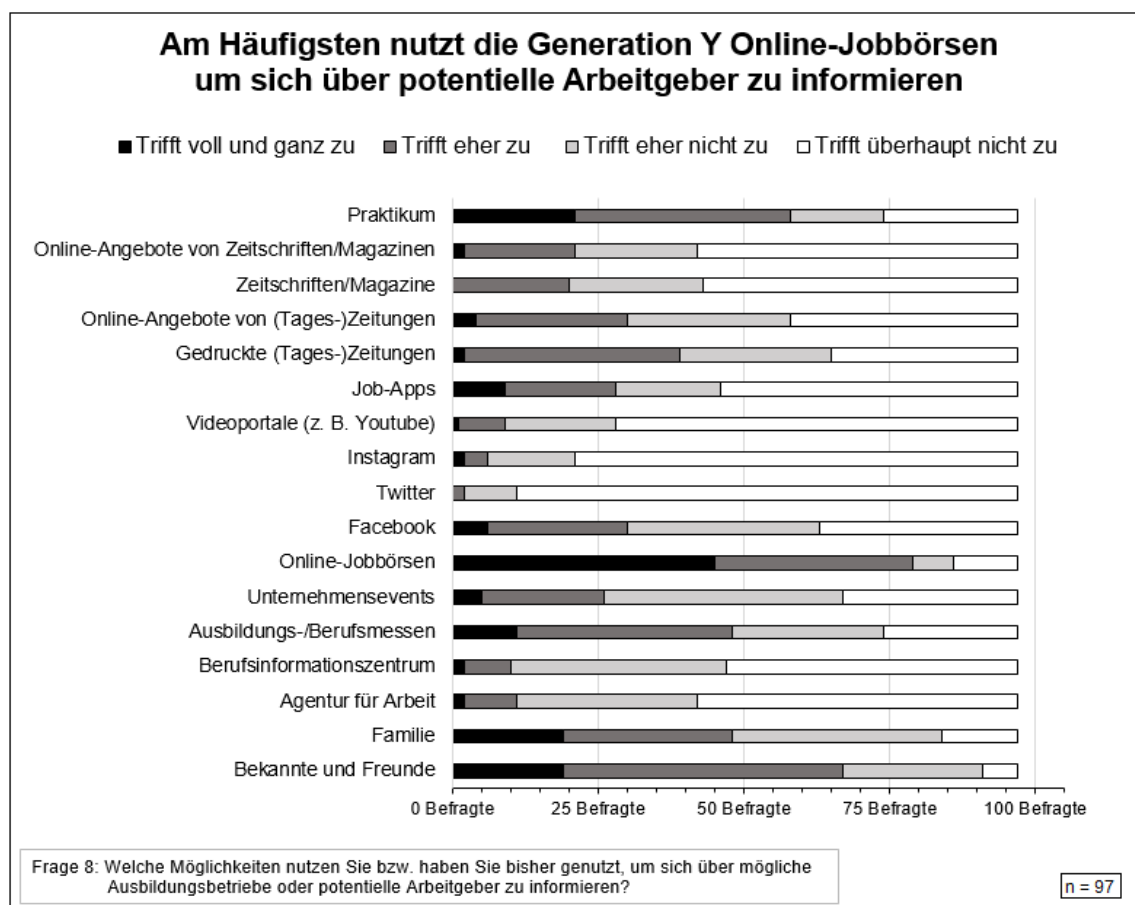


Abbildung 18: Informationswege zur Findung eines Arbeitgebers der Generation Y

Sowohl Praktika, Ausbildungs- und Berufsmessen als auch Informationen sowie Empfehlungen von Familienmitgliedern, Bekannten und Freunden werden zur Informationsfindung verwendet. Social Media Plattformen, wie Instagram und Twitter finden im Vergleich hierzu gar keine Verwendung, um Informationen über ein Unternehmen einzuholen. Die Generation Z nutzt im Gegensatz hierzu am häufigsten Praktika, um verschiedene Unternehmen kennenzulernen und entsprechende Information zu erhalten (Abbildung 19). Wie die Generation Y nutzt sie auch Erfahrungen und Informationen von Mitgliedern ihrer Familie, von Freunden und von Bekannten.

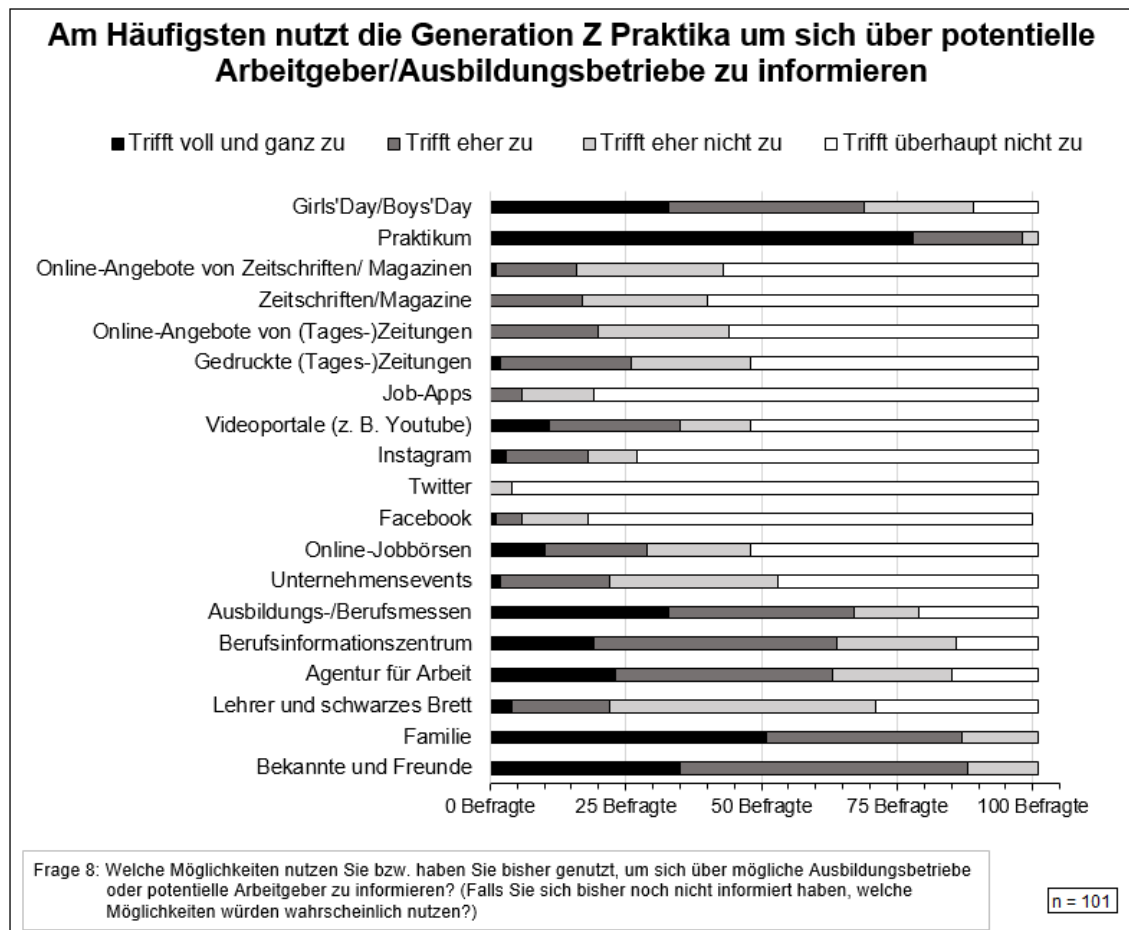


Abbildung 19: Informationswege zur Findung eines Arbeitgebers/Ausbildungsbetriebes der Generation Z

Die befragten Vertreter der Generation Z nutzen zudem bevorzugt den Girls'Day bzw. Boys'Day, um selbst eine bestimmte berufliche Tätigkeit und somit das Unternehmen als potentiellen Arbeitgeber bzw. Ausbildungsbetrieb kennenzulernen. Auch Ausbildungs- und Berufsmessen, das Berufsinformationszentrum sowie die Agentur für Arbeit wird von dieser Generation als Informationsquelle verwendet. Ebenso wie bei der Generation Y werden Social Media Plattformen, wie Instagram, Twitter und Facebook nicht zur Informationssuche über Unternehmen genutzt.

Trotzdem sind Firmenprofile für knapp drei Viertel der Befragten der Generationen Y und Z in sozialen Netzwerken interessant, auch wenn sie nicht zur Gewinnung von Informationen über einen potentiellen Arbeitgeber genutzt werden. Rund 60 % der Anhänger der Generation Y finden sogar Stellenanzeigen in den sozialen Netzwerken als seriös. Im Gegensatz hierzu findet die befragte Generation Z mit über 75 % solche Stellenanzeigen als unseriös, wodurch sich die Meinung der Generationen an diesem Punkt spalten. Individuelle und kreative Beiträge, die Unternehmen veröffentlichen, erwecken jedoch bei beiden Generationen die Aufmerksamkeit und werden daher als positiv und attraktiv empfunden. Dabei stimmt die Mehrheit der Generation Y und die gesamte Generation Z der Aussage zu, dass Mitarbeitervideos die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens steigern kann. Das Abonnieren von Newslettern zur Erhaltung von weiteren Informationen nutzen beide Generationen eher weniger, da sie nur Informationen erhalten möchten, wenn sie danach suchen. Ebenso Anzeigen und Werbung nerven die Befragten der Generationen Y und Z.

Welche Faktoren für die Generationen Y und Z besonders bei der Auswahl eines potentiellen Arbeitgebers oder Ausbildungsbetriebs sind, werden nachfolgend aufgezeigt (Abbildung 20). Der wichtigste Faktor für beide Generationen ist die gute Entlohnung der Tätigkeit. Herausstechend sind ebenso der Ruf bzw. das Image und die Lage des Unternehmens sowie die Karriereperspektiven, ein sicherer Arbeitsplatz und ein gutes Arbeitsklima. Ein repräsentatives Gebäude oder das regelmäßige Feedback von Vorgesetzten scheinen beiden Generationen, jedoch vor allem der Generation Z unwichtig zu sein.

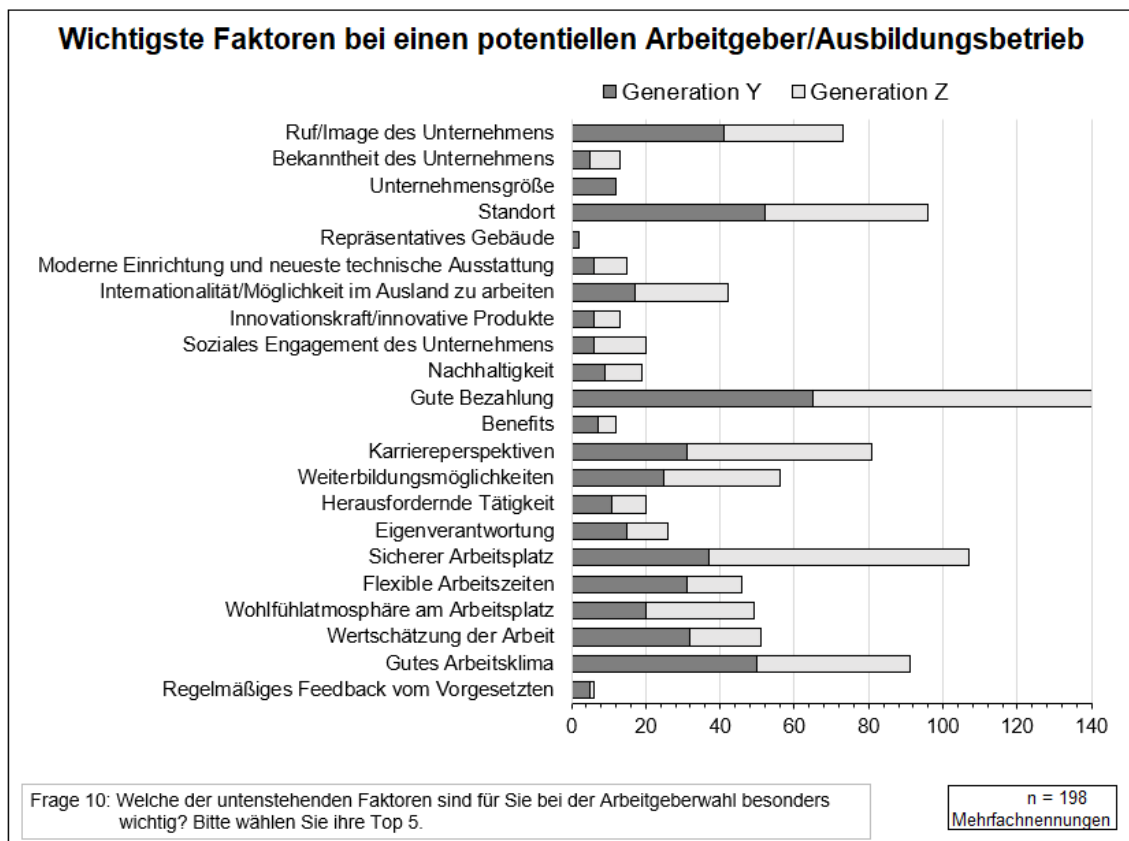


Abbildung 20: Wichtigste Faktoren für die Generationen Y und Z bei einem potentiellen Arbeitgeber/Ausbildungsbetrieb

Aufgrund der wichtigsten Faktoren für die Generationen Y und Z bei einem potentiellen Arbeitgeber bzw. Ausbildungsbetrieb ist die Frage zu klären, welche Unternehmen zu den beliebtesten Arbeitgebern der Region Ostwürttemberg zählen. Insgesamt sind bei dieser Frage Mehrfachnennungen möglich, wobei höchstens drei Arbeitgeber von den Teilnehmern genannt werden sollen.

Dabei belegen insgesamt die ZEISS-Gruppe mit 129 Stimmen, die Voith-Gruppe mit 68 Stimmen und die Hartmann-Gruppe mit 37 Stimmen die ersten drei Plätze und sind daher insgesamt laut den Befragten der Generationen Y und Z die besten Arbeitgeber in Ostwürttemberg. Danach folgen Unternehmen wie die Günther + Schramm GmbH und Leitz GmbH & Co. KG in Oberkochen, die Bosch-Gruppe insgesamt sowie die MAPAL Dr. Kress KG in Aalen.

5.3 Die Expertenbefragung

Bei persönlichen Interviews werden ausgewählten Experten zu einem bestimmten Thema Fragen gestellt. So können umfangreiche und detaillierte Informationen gewonnen werden. Außerdem kann direkt nachgefragt und Missverständnisse können aus dem Weg geräumt werden. Des Weiteren kann die Befragung sehr flexibel gestaltet werden, falls sich im Laufe des Interviews neue Fragen ergeben.¹⁹⁹

Zur Interviewvorbereitung gehört es:

- Die Ziele und Inhalte genau zu definieren
- Zu befragende Experten auszuwählen
- Informationen über den Experten einzuholen
- Über das Themengebiet genau informiert zu sein
- Termin, Dauer und Ort mit dem Experten zu vereinbaren
- Leitfaden zu erstellen
- Unterlagen und Hilfsmittel bereit zu legen, wie ausgedruckter Leitfaden, Diktiergerät und Schreibunterlagen.²⁰⁰

Beim **Leitfadeninterview** wird das Ziel verfolgt, konkrete Aussagen über den Forschungsgegenstand zu gewinnen. Der Interviewleitfaden besteht somit aus offen formulierten Fragen, welche als Orientierung dienen und sicherstellen, dass der Forschungsgegenstand während des Gesprächs nicht aus den Augen verloren wird. Der Befragte soll auf die Fragen frei antworten können. Des Weiteren hat der Interviewer die Möglichkeit detaillierter nachzufragen oder bei Ausschweifungen abubrechen und auf den Leitfaden zurückzukehren.²⁰¹ In einem Leitfadeninterview werden meist Experten befragt,

¹⁹⁹ Vgl. K. S. Kastin (2008, S. 25 - 26)

²⁰⁰ Vgl. D. Hirsch; M. Marshall (2011, S. 502)

²⁰¹ Vgl. H. O. Mayer (2013, S. 37)

„ein Experte ist jemand, [...] der sachkundig ist und über Spezialwissen verfügt.“²⁰² Der Experte steht bei dieser Befragung als Repräsentant einer Gruppe und wird nicht als Einzelfall betrachtet.²⁰³

Beim Entwurf des Leitfadens muss beachtet werden, dass keine Forschungsfragen gestellt werden, welche auf theoretische Annahmen und Überlegungen hinzielen. Vielmehr soll durch die Fragen eine Gesprächssituation entstehen. Deshalb werden Interviewfragen im Hinblick auf den Wissens- und Erfahrungshorizont der Befragten formuliert.²⁰⁴

Die Durchführung eines Interviews besteht aus vier Phasen. Gestartet wird mit der **Kontaktphase**, hier werden die Experten begrüßt, die Interviewer stellen sich vor und der Auftrag wird besprochen. Diese Phase dient zur Motivation und Kontaktaufnahme. Darauf folgen die eigentliche Befragung und das Kernstück des Interviews, die **Informationsphase**. Es werden, mithilfe des Leitfadens, Informationen gesammelt sowie Probleme, Ursachen und Lösungen erfasst und diskutiert. Unklare Aussagen und Widersprüche werden in der **Kontrollphase** geklärt, hier besteht die Möglichkeit, zum richtigen Verständnis einige Sachen nochmals nachzufragen und zu wiederholen. In der letzten Phase, der **Abschlussphase**, wird ggf. ein Nachfragetermin vereinbart oder andere Wege zur Nachfrage bestimmt, wie bspw. Email- oder Telefonkontakt.²⁰⁵

Umsetzung bei dieser Bachelorarbeit

Neben der durchgeführten Generationsumfrage, mit den bereits erläuterten Fragen und den Umfrageergebnissen, wird eine Expertenbefragung durchgeführt. Hierbei werden insgesamt vier Experten befragt. Als geeignete Interviewpartner in Bezug auf das Employer Branding werden Mitarbeiter aus den Personalabteilungen der Carl Zeiss AG, der Voith GmbH & Co. KGaA, Paul Hartmann AG und MAPAL Dr. Kress KG ausgewählt. Um die Interviews strukturiert durchzuführen und gut darauf vorbereitet zu sein, wird im Vorfeld ein Interviewleitfaden erstellt. Dieser sorgt für einen roten Faden während des Interviews und wird vor den Befragungen an die einzelnen Betriebe geschickt, da die Interviewpartner im Vorfeld mit ihren Vorgesetzten abklären müssen, welche Daten sie herausgeben dürfen.

Im Folgenden wird der Interviewleitfaden für die Expertenbefragung erläutert. Dieser enthält zwölf Fragen, welche jedoch nur als roter Faden durch das Interview dienen. Im Laufe des Gesprächs sollen weitere spontane Fragen aufkommen. Aufgrund der geringen Anzahl an Experten, kann das Ergebnis dieser Interviews nicht zu einem repräsentativen Ergebnis führen.

²⁰² A. Bogner; B. Littig; W. Menz (2014, S. 9)

²⁰³ Vgl. H. O. Mayer (2013, S. 38)

²⁰⁴ Vgl. A. Bogner; B. Littig; W. Menz (2014, S. 34)

²⁰⁵ Vgl. D. Hirsch; M. Marshall (2011, S. 502)

Angaben zur Person

- **Frage 1: „In welcher Funktion sind Sie tätig?“**

Um einen genauen Einblick in die Funktion und das Aufgabengebiet des Interviewpartners in dem jeweiligen Unternehmen zu erhalten, wird zu Beginn diese Frage gestellt.

- **Frage 2: „Was verstehen Sie unter einer Employer Brand bzw. Employer Branding?“**

Es ist essentiell für die Erhaltung korrekter Interviewergebnisse, dass der Interviewpartner das korrekte Verständnis von einer Employer Brand bzw. Employer Branding besitzt.

- **Frage 3: „Welche internen und externen Employer Branding Maßnahmen werden derzeit umgesetzt?“**

Mithilfe dieser Frage soll festgestellt werden, welche Maßnahmen innerhalb des Employer Brandings sowohl intern als auch extern durchgeführt werden, um einen aktuellen Überblick darüber zu erhalten.

- **Frage 4: „Gibt es gezielte Employer Branding Maßnahmen für die verschiedenen Generationen Y und Z – auch in Bezug auf die Gewinnung potentieller Mitarbeiter?“**

Werden durch die Arbeitgeber aus der Region spezielle sowie gezielte Maßnahmen für die Generationen Y und Z durchgeführt, um besonders positiv auf diese zu wirken?

- **Frage 5: „Werden die internen Maßnahmen des Employer Brandings von bestehenden Mitarbeitern, entsprechend den Vorstellungen des Unternehmens, genutzt? Falls ja, welche internen Maßnahmen sind (Ihrer Meinung nach) am erfolgreichsten?“**

Anhand dieser Frage soll ermittelt werden, ob es eine Erfolgskontrolle der internen Employer Branding Maßnahmen gibt und falls ja, welche durchgeführte Maßnahme am erfolgreichsten ist.

- **Frage 6: „Gibt es eine Erfolgskontrolle der Maßnahmen des externen Employer Brandings? Falls ja, welche externen Maßnahmen sind (Ihrer Meinung nach) am erfolgreichsten?“**

Ob Erfolgskontrollen durchgeführt werden in Bezug auf die externen Employer Branding Maßnahmen und welche dieser am erfolgreichsten sind, soll mithilfe dieser Frage geklärt werden.

- **Frage 7: „Erfolgen die Employer Branding Maßnahmen zu vorbestimmten und -definierten Zeitpunkten? (Bspw. die Schaltung von Beiträgen in sozialen Netzwerken zu einer genauen Uhrzeit bzw. an einem bestimmten Tag, um eine größere Resonanz zu erhalten.)“**

Werden Maßnahmen des Employer Brandings zu gewissen Zeitpunkten durchgeführt, um eine höhere Reichweite bzw. Resonanz zu erhalten? Mithilfe dieser Frage soll geklärt werden, ob die Unternehmen diesbezüglich eine Taktik besitzen und ob es eine Überschneidung mit den Umfrageergebnissen der Generationen Y und Z gibt.

- **Frage 8: „Seit wann werden gezielte Maßnahmen innerhalb des Employer Brandings durchgeführt?“**

Mithilfe dieser Frage soll geklärt werden, ob es einen bestimmten Zeitpunkt gibt, ab dem Employer Branding Maßnahmen durchgeführt werden.

- **Frage 9: „Wie hoch ist das definierte Budget für Employer Branding Maßnahmen im Vergleich zum Gesamtbudget des Bereichs Personal?“**

Es soll ermittelt werden, ob es ein bestimmtes Budget im Verhältnis zum Personalbudget gibt, um entsprechende Maßnahmen des Employer Brandings des Unternehmens durchzuführen.

- **Frage 10: „Gibt es für das Employer Branding einen abgetrennten Bereich bzw. eine abgegrenzte Abteilung innerhalb des Personalbereichs, welche ausschließlich für das Employer Branding zuständig sind?“**

Gibt es eine Abteilung bzw. Mitarbeiter, die sich ausschließlich um Employer Branding Maßnahmen kümmern? Mit dieser Frage soll geklärt werden, inwieweit das Thema Employer Branding in dem jeweiligen Unternehmen verankert ist.

- **Frage 11: „Wie viele Mitarbeiter sind hierbei für das Employer Branding und seine Maßnahmen zuständig?“**

Es soll ermittelt werden, wie viele Mitarbeiter ausschließlich für die Steigerung der Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber zuständig sind.

- **Frage 12: „Wie soll das Employer Branding in Ihrem Unternehmen zukünftig aussehen?“**

Ob spezielle bzw. neue Maßnahmen in Bezug auf das Employer Branding zukünftig geplant sind, soll mithilfe dieser Frage ermittelt werden.

5.4 Ergebnisse der Expertenbefragung

Insgesamt nehmen vier Unternehmen an der regionalen Expertenbefragung teil. Hierzu zählen die Carl Zeiss AG, Voith GmbH & Co. KGaA, Paul Hartmann AG und MAPAL Dr. Kress KG. Um einen besseren Überblick über die Unternehmen, insbesondere über die

Größe und damit verfügbaren Mitteln, zu erhalten, werden diese und die befragten Experten kurz vorgestellt:

- Die **Carl Zeiss AG** mit ihrem Hauptsitz in Oberkochen²⁰⁶ „[...] ist ein weltweit tätiger Technologiekonzern in der optischen und optoelektronischen Industrie. Die ZEISS-Gruppe entwickelt, produziert und vertreibt Messtechnik, Mikroskope, Medizintechnik, Brillengläser sowie Foto- und Filmobjektive, Ferngläser und Halbleiterfertigungs-Equipment.“²⁰⁷ Dabei beschäftigt die ZEISS-Gruppe insgesamt weltweit rund 27.000 Mitarbeiter in über 40 Ländern.²⁰⁸ An der Expertenbefragung nimmt Herr Dr. Florian Mezger teil, welcher als Head of Recruiting innerhalb des Corporate Human Resources bei der Carl Zeiss AG tätig ist.
- Mit ihrem Hauptsitz in Heidenheim an der Brenz ist die **Voith GmbH & Co. KGaA** nicht nur ein Familienunternehmen aus der Region, sondern ebenso ein ²⁰⁹ „[...] weltweit agierender Technologiekonzern. Mit seinem breiten Portfolio aus Anlagen, Produkten, Serviceleistungen und digitalen Anwendungen setzt Voith Maßstäbe in den Märkten Energie, Öl & Gas, Papier, Rohstoffe und Transport & Automotive.“²¹⁰ Insgesamt beschäftigt Voith mehr als 19.000 Mitarbeiter weltweit in über 60 Länder dieser Welt.²¹¹ Frau Lena Ziegler ist HR Manager Talent Attraction bei der Voith GmbH & Co. KGaA und erklärt sich zu einem Experteninterview für diese Bachelorarbeit bereit.
- Bei der **Paul Hartmann AG**, die ihren Hauptstandort in Heidenheim an der Brenz besitzt, werden weltweit in über 30 Ländern innerhalb der fünf Geschäftssegmente Produkte sowie Dienstleistungen in dem Bereich Gesundheitsvorsorge hergestellt und vertrieben. Zu den Geschäftssegmenten zählen hierbei das OP- und Wundmanagement, Inkontinenz-Produkte, Diagnostik und Erste Hilfe sowie Produkte zur Desinfektion. Dabei beschäftigt die Hartmann-Gruppe rund 11.000 Mitarbeiter weltweit.²¹² Das Experteninterview wird mit Frau Jana Brandt durchgeführt, die innerhalb der Abteilung People Development inklusive des Employer Brandings tätig ist.
- Die **MAPAL Dr. Kress KG** mit Hauptsitz in Aalen ist ein Familienunternehmen, welches ein Hersteller von Präzisionswerkzeugen ist. Insgesamt werden rund 5.250 Mitarbeiter weltweit innerhalb der MAPAL-Gruppe beschäftigt, wobei sie in 21 Ländern regionale Produktionsstätten sowie Vertriebs- und Serviceniederlassungen besitzen.²¹³ An dem Experteninterview nimmt Herr Tobias Zimmermann teil, welcher als Teamleiter Corporate Communications & Marketing Services innerhalb der MAPAL Dr. Kress KG tätig ist.

²⁰⁶ Vgl. ZEISS (o. J., o. S.)

²⁰⁷ ZEISS (o. J., o. S.)

²⁰⁸ Vgl. ZEISS (o. J., o. S.)

²⁰⁹ Vgl. Voith GmbH (2017, o. S.)

²¹⁰ Voith GmbH (2017, o. S.)

²¹¹ Vgl. Voith GmbH (2017, o. S.)

²¹² Vgl. Paul Hartmann AG (2018, o. S.)

²¹³ Vgl. Mapal Dr. Kress KG (2018, o. S.)

Bezugnehmend auf die Ergebnisse sollen die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Employer Branding Maßnahmen sowie Prozesse der verschiedenen Unternehmen aufgezeigt werden. Dabei ist essentiell, dass die Unternehmen dasselbe oder zumindest ein ähnliches Verständnis von Employer Branding besitzen, damit die Ergebnisse der Interviews vergleichbar sind.

Insgesamt liegt ein einheitliches Verständnis für die Thematik Employer Branding von den verschiedenen Experten vor, wodurch ein direkter Vergleich zwischen den Unternehmen möglich ist. Dabei ist besonders interessant, welche Maßnahmen die Unternehmen derzeit intern und extern innerhalb des Employer Brandings durchführen. Dabei setzen die großen Unternehmen, wozu die Carl Zeiss AG, Voith GmbH & Co. KGaA sowie die Paul Hartmann AG zählen, ähnliche **interne Maßnahmen** um.

Zu den wichtigsten internen Maßnahmen dieser drei Unternehmen zählen u. a.:

- Betriebliche und somit arbeitgeberfinanzierte Altersvorsorge
- Mitarbeiterbeteiligungen bei einer erfolgreichen Geschäftsentwicklung
- Kantine inklusive eines Essenszuschusses für Mitarbeiter
- Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Gesundheitsmaßnahmen und Sportangebote (bspw. Kooperationen mit Fitnessstudios, kostengünstigere Massagen zur Entspannung, allgemeine Ernährungsprogramme und Programme zur nachhaltigen Unterstützung der psychischen und körperlichen Gesundheit)
- Flexible Arbeitszeiten
- Personalentwicklungsprogramme

Zwar besitzen die Unternehmen, trotz ihrer individuellen Hintergründe, viele Gemeinsamkeiten innerhalb der internen Employer Branding Maßnahmen, jedoch liegen ebenso Unterschiede vor. Neben den Vergünstigungen beim Bezug der eigenen Produkte von ZEISS, erhalten die Mitarbeiter dieses Unternehmens weitere Vergünstigung bspw. durch Kooperationen mit anderen Unternehmen. Daher erhalten Mitarbeiter der ZEISS-Gruppe z. B. bei Reisebuchungen oder beim Kauf eines Neuwagens besondere Vergünstigungen. Zusätzlich erhalten die Arbeitnehmer eine monetäre Beteiligung in Form von Genussscheinen mit Verzinsung je nach Umsatzrendite sowie eine Prämie bei Verbesserungsvorschlägen. Die Besonderheit bei der *Voith GmbH & Co. KGaA* hingegen liegt in der intensiven Unterstützung der bestehenden Auszubildenden und DHBW-Studenten, welche im unternehmenseigenen Trainingscenter internen Unterricht erhalten für den bestmöglichen Erfolg während ihrer beruflichen Ausbildung. Die Arbeitnehmer der *Hartmann AG* haben zusätzlich die Möglichkeit die unternehmenseigenen Produkte günstiger zu beziehen.

Im Vergleich hierzu setzt die *MAPAL Dr. Kress KG*, welche ein mittelständisches Unternehmen ist, ebenso interne Employer Branding Maßnahmen um. Hierzu zählen u. a. die betriebliche Altersvorsorge, die Kantine inklusive eines Essenszuschusses für Mitarbeiter, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Gesundheitsmaßnahmen und Sportangebote. Für bestehende und ebenso ehemalige Arbeitnehmer werden

entsprechende jährliche Veranstaltungen durchgeführt, wie z. B. Rentner- oder Jubilare feiern für langjährige Mitarbeiter, um die Wertschätzung dieser auszudrücken. Eine Besonderheit bei den internen Employer Branding Maßnahmen stellt der sogenannte „Lets Talk“ dar, bei dem zehn Mitarbeiter ausgewählt werden und damit die Chance besteht mit dem Geschäftsführer von MAPAL, Herrn Dr. Jochen Kress, in den direkten Austausch gehen zu können. Dadurch wird das direkte Feedback der Mitarbeiter an den Geschäftsführer ermöglicht, wodurch Maßnahmen zur Verbesserung abgeleitet werden sollen.²¹⁴

Ebenso wie die internen Maßnahmen, werden von den befragten Unternehmen aktiv **externe Employer Branding Maßnahmen** umgesetzt. Hierbei kristallisiert sich stark heraus, dass alle Unternehmen zwar noch Printmedien, z. B. Flyer, Poster oder Anzeigen in Zeitschriften noch nutzen, dies jedoch stark abnimmt. Im Vergleich hierzu steigt die Nutzung des Onlinekanals sowie Maßnahmen im persönlichen Kontakt mit potentiellen Arbeitnehmern. Hierzu zählt die Teilnahme an verschiedenen Messen, Werksführungen oder die Möglichkeit von Praktika für Studenten und Schüler.

Bei ZEISS nehmen jedoch die Teilnahmen an Messen ab. Events mit Workshop-Charakter nehmen hingegen zu, wodurch der Fokus auf diesen liegt. Hierzu zählen u. a. der ZEISS Experience Day, wodurch bspw. Studenten die Möglichkeiten besitzen, nicht nur das Unternehmen, sondern auch teilnehmende Mitarbeiter kennenzulernen und sich über die beruflichen Perspektiven innerhalb des Unternehmens informieren zu können. Ebenso die ZEISS Bewerbernacht für Schüler, die sich innerhalb dieser Veranstaltung über die verschiedenen Ausbildungsberufe informieren können oder die ZEISS Speed Days, bei den potentielle Mitarbeiter innerhalb eines kurzen Zeitkontingents Führungskräfte aus verschiedenen Bereichen kennenlernen können, zählen zu diesen besonderen Events von ZEISS. Keines der anderen interviewten Unternehmen bietet solche speziellen Veranstaltungen zur Gewinnung neuer Mitarbeitern an.

Dabei erfolgt insgesamt die **Durchführung** der Maßnahmen zumeist nicht zu vorbestimmten bzw. -definierten Zeitpunkten statt. Zwar werden teilweise bei der Voith GmbH & Co. KGaA Employer Branding Maßnahmen zu definierten Zeitpunkten durchgeführt, jedoch ist dies stark von den Themen abhängig. Ein Beispiel hierfür ist die Schaltung von Anzeigen für die Ausbildungsberufe bei Voith, welche verstärkt in der Sommerzeit veröffentlicht werden, um vor dem Bewerbungsprozess der Schüler auf diese aufmerksam zu machen. Nur die Carl Zeiss AG führt alle ihre Maßnahmen zu vorbestimmten und -definierten Zeitpunkten durch. Hierzu zählt bspw. die Schaltung von aktuellen Beiträgen in den sozialen Medien, welche ausschließlich nachmittags bzw. abends erfolgen, wodurch eine höhere Reichweite erzielt wird.

Allgemein fällt auf, dass keines der Unternehmen, in Bezug auf die Employer Branding Maßnahmen, zwischen den Generationen Y und Z unterscheidet. Derzeit werden ausschließlich Auszubildende, DHBW-Studenten, Berufseinsteiger sowie Berufserfahrene durch unterschiedliche Maßnahmen hinsichtlich des Employer Brandings angesprochen.

²¹⁴ Vgl. Experteninterviews (Anhang D – G)

Ebenso werden für bestimmte Berufsgruppen besondere Maßnahmen durchgeführt, bei denen bereits ein Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt vorliegt, wie z. B. bei Ingenieursberufen.²¹⁵

Die systematische **Erfolgsmessung** der umgesetzten sowohl internen als auch externen Employer Branding Maßnahmen stellt die interviewten Unternehmen vor eine große Herausforderung, weshalb dies derzeit bei allen Unternehmen noch nicht vollständig geschieht. Trotzdem können die Experten Tendenzen erkennen, welche Maßnahmen am erfolgreichsten sind. Bei allen Unternehmen kristallisiert sich heraus, dass vor allem bei den internen Maßnahmen monetäre Benefits, wie die betriebliche Altersvorsorge sowie Gesundheits- und Sportangebote stark genutzt werden und damit am erfolgreichsten sind. Insbesondere Events und Messen, wodurch die Unternehmen den direkten sowie persönlichen Kontakt zu potentiellen Arbeitnehmern herstellen, sind gemäß der Aussage der Experten mit dem größten Erfolg verbunden.

Dabei besitzen die meisten Unternehmen kein klar definiertes **Budget**, um Maßnahmen innerhalb des Employer Brandings durchzuführen. Dies hat jedoch den Hintergrund, dass nicht alle Employer Branding Maßnahmen von einer Abteilung im Unternehmen gesteuert werden. Aus diesem Grund kann von drei der vier befragten Unternehmen keine klare Abgrenzung innerhalb des Interviews erfolgen. Nur die *Voith GmbH & Co. KGaA* gibt an, dass weniger als 10 % im Verhältnis zum Gesamtbudget des Bereichs Personal zur Verfügung stehen, um das Unternehmen mit seiner Arbeitgebermarke noch attraktiver wirken zu lassen.²¹⁶

Die Wichtigkeit des Employer Brandings und die Kraft einer positiven Arbeitgebermarke haben alle befragten Unternehmen erkannt, wodurch auch in **Zukunft** die Maßnahmen in diesem Bereich fortgeführt werden sollen. Hierbei geben alle Unternehmen an, dass verstärkt der Fokus auf den Onlinemedien liegen soll. Hierzu zählen verstärkte Maßnahmen in den sozialen Medien, wie Facebook oder Instagram, da hierbei eine große Reichweite erzielt werden kann und vor allem junge Personen diese nutzen.

Bei der *Paul Hartmann AG* sollen zukünftig auch weitere Maßnahmen in Bezug auf den einheitlichen Auftritt auf der Unternehmenshomepage sowie der Karriereseite erfolgen. Zusätzlich sollen die Stellenausschreibungen von Hartmann in Zukunft vereinheitlicht werden.

Ebenso die *MAPAL Dr. Kress KG* hat erkannt, dass innerhalb des Employer Brandings ein gewisser Nachholbedarf vorliegt. Dabei soll insbesondere der Fokus auch auf den Onlinemedien liegen. Zukünftig soll innerhalb der richtigen Kanäle eine zielgruppengerechte Ansprache erfolgen, um die Arbeitgebermarke weiter voranzutreiben und zu stärken.²¹⁷

²¹⁵ Vgl. Experteninterviews (Anhang D – G)

²¹⁶ Vgl. Experteninterviews (Anhang D – G)

²¹⁷ Vgl. Experteninterviews (Anhang D – G)

5.5 Fazit aus den Ergebnissen der Umfrage der Generationen Y und Z und der Experteninterviews

Aufbauend auf die Ergebnisse der Umfrage mit den Generationen Y und Z sowie der Interviews mit den Experten aus der Region Ostwürttemberg, soll nun der Erfolg der Employer Branding Maßnahmen der interviewten Unternehmen beleuchtet werden. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass keines der Unternehmen Employer Branding Maßnahmen in Bezug auf die verschiedenen Generationen durchführt.

Die hohe Mediennutzung mittels des Smartphones, welches mit der Internetnutzung gekoppelt ist, wird mit den Generationen Y und Z verbunden. Dies haben die Unternehmen aus der Region bereits erkannt, weshalb sie ihren Fokus auch zukünftig auf den Onlinekanal, vor allem in sozialen Medien, setzen. Jedoch ist hier die Problematik, dass sich die Vertreter der Generationen Y und Z meist nicht aktiv in den sozialen Medien, wie bspw. Facebook oder Instagram, über potentielle Arbeitgeber informieren. Die befragten Vertreter dieser beiden Alterskohorten verfolgen zwar die Aktivitäten der Unternehmen in den sozialen Medien und empfinden kreative, moderne Beiträge als positiv, trotzdem nutzen sie andere Möglichkeiten, um ein klares Bild über einen potentiellen Arbeitgeber zu erhalten. Aus diesem Grund könnte ein Überdenken der Zukunftspläne der Unternehmen in Erwägung gezogen werden, da sich alle Unternehmen verstärkt zukünftig auf den Onlinekanal konzentrieren möchten. Vielleicht wirken moderne Unternehmenskarriereseiten und -homepages sowie kreative Accounts in den sozialen Medien positiv auf die beiden Alterskohorten, jedoch liegt der Fokus der Generationen Y und Z, bei der Suche nach einem potentiellen Arbeitgeber, nicht auf unternehmensgesteuerte Auftritte im Internet. Die Vertreter beider Generationen möchten das reale Unternehmen kennenlernen, entweder persönlich oder durch Erfahrungen und Meinungen aus dem direkten und privaten Umfeld.

Aber auch wenn die Employer Branding Maßnahmen durch die regionalen Unternehmen innerhalb des Onlinekanals und somit ebenfalls in den sozialen Medien zukünftig ausgebaut werden sollen, sollten die Unternehmen vordefinierte Zeitpunkte festlegen, um eine größere Reichweite zu erzielen. Denn die meisten befragten Unternehmen schalten derzeit ihre Beiträge, z. B. in Facebook zu den unterschiedlichsten Zeiten. Dabei sind die meisten Vertreter der beiden Generationen erst nach 16 Uhr online, wodurch die Beiträge der Unternehmen an Aufmerksamkeit verlieren können, wenn diese zu frühen Tageszeiten geschaltet werden.

Die befragten Vertreter der Generationen Y und Z zielen auf ehrliche und authentische Meinungen von Freunden, Bekannten und Familienmitglieder über potentielle Ausbildungsbetriebe oder Arbeitgeber ab, wodurch die Unternehmen auch zukünftig verstärkt ihre internen Employer Branding Maßnahmen pflegen müssen. Wobei die interviewten Experten der Unternehmen bereits jetzt eine große Anzahl an internen Employer Branding Maßnahmen durchführen, da sie erkannt haben, dass nur zufriedene Mitarbeiter als positive Markenbotschafter für einen Arbeitgeber fungieren können. Dies ist von hoher Relevanz, da die Generationen Y und Z bei der Umfrage angeben, dass das

Image eines Unternehmens für sie eines der wichtigsten Faktoren darstellt. Hierzu zählen ebenfalls Faktoren wie z. B. ein gutes Arbeitsklima, eine gute Entlohnung oder ein sicherer Arbeitsplatz, welche insgesamt wichtige Faktoren für die Vertreter dieser Generationen bei einem Arbeitgeber sind. Diese Faktoren können allesamt durch die Erfahrungsberichte aus dem nahen Umfeld der Generationen belegt oder widerlegt werden, dadurch kann die Entscheidung für oder gegen einen potentiellen Arbeitgeber stark beeinflusst werden.

Trotz der Erfahrungen und des Wissens von Freunden, Bekannten und Familienmitgliedern möchten die Vertreter der Generationen Y und Z ein Unternehmen persönlich kennenlernen, bevor sie dort beruflich tätig werden. Deshalb sind persönliche und echte Begegnungen mit dem potentiellen Arbeitgeber, bspw. durch Praktika oder Berufs- und Ausbildungsmessen, für beide Generationen von zentraler Bedeutung und sollten daher in Zukunft verstärkt durch die Unternehmen durchgeführt werden.

Insgesamt besitzen alle interviewten Unternehmen, wozu die Carl Zeiss AG, Voith GmbH & Co. KGaA, Paul Hartmann AG und MAPAL Dr. Kress KG zählen, eine positive Arbeitgebermarke. Denn all diese Unternehmen setzen viele Maßnahmen sowohl intern als auch extern um, da sie die Relevanz dieser Thematik erkannt haben und dadurch von bestehenden und potentiellen Arbeitnehmern als positiver Arbeitgeber wahrgenommen werden möchten. Dies ist ebenso mit den Umfrageergebnissen der Vertreter der Generationen Y und Z aus der Region belegbar, denn alle interviewten Unternehmen werden bei der Frage nach dem attraktivsten Arbeitgeber aus der Region Ostwürttemberg genannt. Die ZEISS-Gruppe, Voith-Gruppe und die Hartmann-Gruppe belegen hierbei die ersten drei Plätze, aber auch die MAPAL Dr. Kress KG, welche sich auf Platz fünf befindet, ist hierbei positiv vertreten. Somit sind alle Unternehmen mit ihren Maßnahmen erfolgreich und können daher bereits heute von ihrer positiven Arbeitgebermarke profitieren.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Um die Hintergründe der Wichtigkeit des Employer Brandings in der heutigen Zeit aufzuzeigen, wurde zunächst die bestehende Herausforderung an die Personalpolitik deutscher Unternehmen aufgrund des steigenden Fachkräftemangels aufgezeigt. Hierbei wurde zu Beginn auf die Ausgangssituation auf dem deutschen Arbeitsmarkt sowie die Hauptursachen für den vorliegenden Fachkräftemangel eingegangen, woraufhin die Herausforderungen für die Personalpolitik dargestellt wurden.

Das Ziel im Anschluss daran war zunächst die Erarbeitung der theoretischen Grundlagen des Employer Brandings. Hierbei wurde zu Beginn auf die Eingliederung des Employer Brandings innerhalb eines Unternehmens und seiner Unternehmensmarke eingegangen. Die Führung einer Marke in Bezug auf die aktuellen, potentiellen sowie ehemaligen Arbeitnehmer beschreibt das Employer Branding. Demnach ist die Employer Brand die Arbeitgebermarke an sich, welche als Teil der Corporate Brand definiert wird. Aufbauend hierzu wurde der eigentliche Prozess sowie die Funktionen und Wirkungsbereiche des Employer Brandings beleuchtet. Dabei wirkt eine Employer Brand und somit das Employer Branding nicht nur unternehmensintern, sondern auch unternehmensextern, weshalb die Funktionen aus Sicht eines Arbeitnehmers sowie eines Arbeitgebers betrachtet wurden. Das interne Employer Branding muss deshalb zunächst nach innen wirken, bevor es authentisch und somit glaubhaft nach außen wirken kann.

Nach der Erarbeitung der theoretischen Grundlagen in Bezug auf das Employer Branding wurden die theoretischen Hintergründe der verschiedenen Generationen mit dem Fokus auf die Generationen Y und Z aufgezeigt. Dafür wurden insbesondere die Einflüsse innerhalb der prägenden Phase bzw. während des Aufwachsens sowie die Bedürfnisse und die Grundhaltung der Generationen Y und Z dargestellt, um ein besseres Verständnis über diese zwei Generationen zu erhalten. Nach dem direkten Vergleich beider Generationen wurde zudem die Bedeutung für die Arbeitgeber in Bezug auf die Generationen Y und Z beleuchtet.

Neben den theoretischen Elementen innerhalb dieser Bachelorarbeit war das Ziel ebenso einen praktischen Bezug zu dieser Thematik zu erhalten. Aus diesem Grund wurde eine Befragung mit Vertretern der Generationen Y und Z in der Region Ostwürttemberg durchgeführt. Hierfür wurde die Befragung der Generation Z an dem Ernst-Abbe-Gymnasium in Oberkochen und an der Georg-Elser-Schule in Königsbronn durchgeführt, wobei zunächst eine Vorstellung der Thematik in Form einer Präsentation innerhalb der fünf Schulklassen vorgenommen wurde, um ein besseres Verständnis hierfür zu erhalten. Für die Befragung der Generation Y wurde sowohl teilweise eine persönliche als auch eine Onlineumfrage durchgeführt. Insgesamt nahmen 198 Vertreter der Generationen Y und Z an der Umfrage teil.

Um nicht nur Ergebnisse von den beiden Generationen zu erhalten, wurde zusätzlich eine Expertenbefragung durchgeführt. Leider stellte sich bereits während der Suche nach Interviewpartnern heraus, dass nur wenige Unternehmen bereit sind Auskunft zu

der Thematik *Employer Branding der Generationen Y und Z* zu geben, weshalb nur vier Experten an den Interviews teilnahmen.

Es sind klare Tendenzen der Generationen durch die Umfragen erkennbar, weshalb im Nachgang diese Ergebnisse mit den Maßnahmen, die durch die Unternehmen in der Region Ostwürttemberg durchgeführt werden, verglichen wurden. Zu den interviewten Unternehmen zählen die Carl Zeiss AG, Voith GmbH & Co. KGaA, Paul Hartmann AG und MAPAL Dr. Kress KG. Die Unternehmen haben erkannt, dass die Thematik Employer Branding immer mehr an Relevanz zunimmt. Daher ist im direkten Vergleich zwischen den Umfrage- und Interviewergebnissen zu erkennen, dass die Maßnahmen der interviewten Unternehmen aus der Region erfolgreich sind.

Für die Zukunft ist festzuhalten, dass das Thema *Employer Branding* auch weiterhin präsent bleiben und an Wichtigkeit zunehmen wird, besonders in Bezug auf den bereits bestehenden Fachkräftemangel. Daher werden Unternehmen, die sich bisher nicht als positive und attraktive Arbeitgeber positionieren schon heute Schwierigkeiten erhalten qualifiziertes Personal in bestimmten Berufsfeldern zu akquirieren. Ebenso wird das generationenübergreifende Employer Branding an Bedeutung zunehmen, um die entsprechenden Fachkräfte der verschiedenen Alterskohorten gezielt anzusprechen und diese für das Unternehmen zu gewinnen. Deshalb ist es wichtig, dass die Unternehmen erkennen, dass es sich beim Employer Branding um keinen Selbstläufer handelt. Die Unternehmen müssen systematisch vorgehen und entsprechende Maßnahmen durchführen, um als attraktiver Arbeitgeber glaubhaft wahrgenommen zu werden.

Dabei geht es nicht nur darum potentielle Mitarbeiter bei der Suche nach Informationen über einen Arbeitgeber positiv zu beeinflussen oder zu einer Bewerbung zu animieren. Die Schaffung einer glaubhaften und positiven Arbeitgebermarke ist eine kontinuierliche Aufgabe, die vor allem im Arbeitsalltag der bestehenden Mitarbeiter umgesetzt werden muss, in dem die entwickelten Strategien und die dazugehörigen Maßnahmen des Employer Brandings tatsächlich realisiert werden und somit greifbar für diese sind.

Die interviewten Unternehmen scheinen mit ihren Employer Branding Maßnahmen erfolgreich zu sein und können sich daher bereits heute gegenüber ihren Konkurrenten als positive Arbeitgeber positionieren. Sie haben erkannt, dass Employer Branding eine kontinuierliche Aufgabe ist, weshalb sie von den regionalen Vertretern der Generationen Y und Z bereits als attraktive Arbeitgeber aus der Region Ostwürttemberg empfunden werden. Daher werden sie auch zukünftig auf einem guten Weg sein, ihre Arbeitgebermarke kontinuierlich voranzutreiben, auch wenn bis zum heutigen Zeitpunkt noch keine generationsspezifischen Maßnahmen durchgeführt werden.

Anhang A: Fragebogen der Generation Y



Fragebogen zum Thema *Employer Branding der Generationen Y und Z*

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen meiner Bachelorarbeit an der Hochschule Aalen - Technik und Wirtschaft führe ich eine Umfrage zum Thema ***Employer Branding der Generationen Y und Z*** durch. Hierbei soll herausgefunden, wie ein Unternehmen auftreten muss, um für Sie als zukünftiger Arbeitgeber in Frage zu kommen. Ihre persönlichen Daten dienen nur zum Zwecke meiner Bachelorarbeit und werden nicht an Dritte weitergegeben.

Vielen Dank im Voraus für Ihre Teilnahme und Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen

Nathalie Sonja Seßler

Angaben zur Person

Frage 1: Alter / Geburtsjahr	Frage 2: Geschlecht
_____Jahre alt / _____Geburtsjahr	<input type="checkbox"/> Weiblich <input type="checkbox"/> Männlich

Frage 3: Welche Tätigkeit üben Sie derzeit aus?
<input type="checkbox"/> Vollzeittätigkeit <input type="checkbox"/> Teilzeittätigkeit <input type="checkbox"/> Vollzeitstudium

Angaben zur Thematik

Frage 4: Welche Medien nutzen Sie und wie oft?					
	Keine Nutzung	Einmal im Monat	1- bis 2-mal pro Woche	Einmal am Tag	Mehrmals am Tag
PC/Laptop/Tablet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Smartphone inkl. Apps	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fernsehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Radio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Videokonsolen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Frage 5: Wann verbringen Sie die meiste Zeit im Internet?

- ☐ Unter der Woche (Montag – Freitag)
 ☐ Am Wochenende (Samstag – Sonntag)
 ☐ Kein Unterschied

Frage 6: Zu welcher Tageszeit nutzen Sie am häufigsten das Internet?

- ☐ 06:00 Uhr – 12:00 Uhr
 ☐ 16:00 Uhr – 20:00 Uhr
 ☐ Nach 24 Uhr
☐ 12:00 Uhr – 16:00 Uhr
 ☐ 20:00 Uhr – 24:00 Uhr

Frage 7: Welche Möglichkeiten nutzen Sie bzw. haben Sie bisher genutzt, um sich über mögliche Ausbildungsbetriebe oder potentielle Arbeitgeber zu informieren?

	Trifft voll und ganz zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft überhaupt nicht zu
Bekannte und Freunde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Familie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agentur für Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berufsinformationszentrum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausbildungs-/Berufsmessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmensevents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online-Jobbörsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facebook	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Twitter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instagram	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Videoportale (z. B. Youtube)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Job-Apps	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gedruckte (Tages-)Zeitungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online-Angebote von (Tages-)Zeitungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitschriften/Magazine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online-Angebote von Zeitschriften/Magazinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praktikum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Frage 8: Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

	Stimme voll und ganz zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme überhaupt nicht zu
Firmenprofile in sozialen Netzwerken sind für mich interessant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich abonniere Newsletter, um mehr Informationen zu erhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cooler, individuelle und kreative Beiträge, die Unternehmen veröffentlichen, erwecken meine Aufmerksamkeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich möchte nur Informationen erhalten, wenn ich danach suche. Anzeigen und Werbung nerven mich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeitervideos können die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens steigern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stellenanzeigen in sozialen Netzwerken finde ich unseriös.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 9: Welche der untenstehenden Faktoren sind für Sie bei der Arbeitgeberwahl besonders wichtig? **Bitte wählen Sie ihre Top 5.**

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ruf/Image des Unternehmens | <input type="checkbox"/> Benefits (z. B. Firmenwagen) |
| <input type="checkbox"/> Bekanntheit des Unternehmens | <input type="checkbox"/> Karriereperspektiven |
| <input type="checkbox"/> Unternehmensgröße | <input type="checkbox"/> Weiterbildungsmöglichkeiten |
| <input type="checkbox"/> Standort | <input type="checkbox"/> Herausfordernde Tätigkeit |
| <input type="checkbox"/> Repräsentatives Gebäude | <input type="checkbox"/> Eigenverantwortung |
| <input type="checkbox"/> Moderne Einrichtung und neueste technische Ausstattung | <input type="checkbox"/> Sicherer Arbeitsplatz |
| <input type="checkbox"/> Internationalität/Möglichkeit im Ausland zu arbeiten | <input type="checkbox"/> Flexible Arbeitszeiten |
| <input type="checkbox"/> Innovationskraft/innovative Produkte | <input type="checkbox"/> Wohlfühlumgebung am Arbeitsplatz |
| <input type="checkbox"/> Soziales Engagement des Unternehmens | <input type="checkbox"/> Wertschätzung der Arbeit |
| <input type="checkbox"/> Nachhaltigkeit | <input type="checkbox"/> Gutes Arbeitsklima |
| <input type="checkbox"/> Gute Bezahlung | <input type="checkbox"/> Regelmäßiges Feedback vom Vorgesetzten |

Frage 10: Welche 3 Arbeitgeber aus der Region erscheinen für Sie am attraktivsten?

1.
2.
3.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung bei meiner Bachelorarbeit.

Anhang B: Fragebogen der Generation Z: Ernst-Abbe-Gymnasium, Oberkochen



Fragebogen zum Thema *Employer Branding der Generationen Y und Z*

Liebe Schüler,

im Rahmen meiner Bachelorarbeit an der Hochschule Aalen - Technik und Wirtschaft führe ich eine Umfrage zum Thema ***Employer Branding der Generationen Y und Z*** durch. Hierbei soll herausgefunden, wie ein Unternehmen auftreten muss, um für Sie als zukünftiger Arbeitgeber in Frage zu kommen. Ihre persönlichen Daten dienen nur zum Zwecke meiner Bachelorarbeit und werden nicht an Dritte weitergegeben.

Vielen Dank im Voraus für Ihre Teilnahme und Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen

Nathalie Sonja Seßler

Angaben zur Person

Frage 1: Alter / Geburtsjahr	Frage 2: Geschlecht
_____Jahre alt / _____Geburtsjahr	<input type="checkbox"/> Weiblich <input type="checkbox"/> Männlich

Frage 3: Welche Schule und Schulklasse besuchen Sie?	
Ernst-Abbe-Gymnasium, Oberkochen	Klassenstufe: _____

Frage 4: Was möchten Sie direkt nach Ihrem Schulabschluss machen?	
<input type="checkbox"/> Ausbildung <input type="checkbox"/> Duales Studium <input type="checkbox"/> Vollzeitstudium <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____	<input type="checkbox"/> Freiwilliges soziales Jahr <input type="checkbox"/> Work & Travel <input type="checkbox"/> Keine genaue Vorstellung

Angaben zur Thematik

Frage 5: Welche Medien nutzen Sie und wie oft?					
	Keine Nutzung	Einmal im Monat	1- bis 2-mal pro Woche	Einmal am Tag	Mehrmals am Tag
PC/Laptop/Tablet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Smartphone inkl. Apps	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fernsehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Radio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Videokonsolen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Frage 6: Wann verbringen Sie die meiste Zeit im Internet?

- ☐ Unter der Woche (Montag – Freitag)
 ☐ Am Wochenende (Samstag – Sonntag)
 ☐ Kein Unterschied

Frage 7: Zu welcher Tageszeit nutzen Sie am häufigsten das Internet?

- ☐ 06:00 Uhr – 12:00 Uhr
 ☐ 16:00 Uhr – 20:00 Uhr
 ☐ Nach 24 Uhr
☐ 12:00 Uhr – 16:00 Uhr
 ☐ 20:00 Uhr – 24:00 Uhr

Frage 8: Welche Möglichkeiten nutzen Sie bzw. haben Sie bisher genutzt, um sich über mögliche Ausbildungsbetriebe oder potentielle Arbeitgeber zu informieren? (Falls Sie sich bisher noch nicht informiert haben, welche Möglichkeiten würden Sie wahrscheinlich nutzen?)

	Trifft voll und ganz zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft überhaupt nicht zu
Bekannte und Freunde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Familie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agentur für Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berufsinformationszentrum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausbildungs-/Berufsmessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmensevents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online-Jobbörsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facebook	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Twitter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instagram	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Videoportale (z. B. Youtube)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Job-Apps	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gedruckte (Tages-)Zeitungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online-Angebote von (Tages-)Zeitungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitschriften/Magazine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online-Angebote von Zeitschriften/Magazinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praktikum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Frage 9: Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

	Stimme voll und ganz zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme überhaupt nicht zu
Firmenprofile in sozialen Netzwerken sind für mich interessant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich abonniere Newsletter, um mehr Informationen zu erhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cooler, individuelle und kreative Beiträge, die Unternehmen veröffentlichen, erwecken meine Aufmerksamkeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich möchte nur Informationen erhalten, wenn ich danach suche. Anzeigen und Werbung nerven mich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeitervideos können die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens steigern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stellenanzeigen in sozialen Netzwerken finde ich unseriös.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 10: Welche der untenstehenden Faktoren sind für Sie bei der Arbeitgeberwahl besonders wichtig? **Bitte wählen Sie ihre Top 5.**

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ruf/Image des Unternehmens | <input type="checkbox"/> Benefits (z. B. Firmenwagen) |
| <input type="checkbox"/> Bekanntheit des Unternehmens | <input type="checkbox"/> Karriereperspektiven |
| <input type="checkbox"/> Unternehmensgröße | <input type="checkbox"/> Weiterbildungsmöglichkeiten |
| <input type="checkbox"/> Standort | <input type="checkbox"/> Herausfordernde Tätigkeit |
| <input type="checkbox"/> Repräsentatives Gebäude | <input type="checkbox"/> Eigenverantwortung |
| <input type="checkbox"/> Moderne Einrichtung und neueste technische Ausstattung | <input type="checkbox"/> Sicherer Arbeitsplatz |
| <input type="checkbox"/> Internationalität/Möglichkeit im Ausland zu arbeiten | <input type="checkbox"/> Flexible Arbeitszeiten |
| <input type="checkbox"/> Innovationskraft/innovative Produkte | <input type="checkbox"/> Wohlfühlumgebung am Arbeitsplatz |
| <input type="checkbox"/> Soziales Engagement des Unternehmens | <input type="checkbox"/> Wertschätzung der Arbeit |
| <input type="checkbox"/> Nachhaltigkeit | <input type="checkbox"/> Gutes Arbeitsklima |
| <input type="checkbox"/> Gute Bezahlung | <input type="checkbox"/> Regelmäßiges Feedback vom Vorgesetzten |

Frage 11: Welche 3 Arbeitgeber aus der Region erscheinen für Sie am attraktivsten?

1.
2.
3.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung bei meiner Bachelorarbeit.

Anhang C: Fragebogen der Generation Z: Georg-Elser-Schule, Königsbronn



Fragebogen zum Thema *Employer Branding der Generationen Y und Z*

Liebe Schüler,

im Rahmen meiner Bachelorarbeit an der Hochschule Aalen - Technik und Wirtschaft führe ich eine Umfrage zum Thema ***Employer Branding der Generationen Y und Z*** durch. Hierbei soll herausgefunden, wie ein Unternehmen auftreten muss, um für Sie als zukünftiger Arbeitgeber in Frage zu kommen. Ihre persönlichen Daten dienen nur zum Zwecke meiner Bachelorarbeit und werden nicht an Dritte weitergegeben.

Vielen Dank im Voraus für Ihre Teilnahme und Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen

Nathalie Sonja Seßler

Angaben zur Person

Frage 1: Alter / Geburtsjahr	Frage 2: Geschlecht
_____Jahre alt / _____Geburtsjahr	<input type="checkbox"/> Weiblich <input type="checkbox"/> Männlich

Frage 3: Welche Schule und Schulklasse besuchen Sie?	
Ernst-Abbe-Gymnasium, Oberkochen	Klassenstufe: _____

Frage 4: Was möchten Sie direkt nach Ihrem Schulabschluss machen?	
<input type="checkbox"/> Ausbildung <input type="checkbox"/> Abitur/Fachhochschulreife <input type="checkbox"/> Freiwilliges soziales Jahr	<input type="checkbox"/> Work & Travel <input type="checkbox"/> Keine genaue Vorstellung <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____

Angaben zur Thematik

Frage 5: Welche Medien nutzen Sie und wie oft?					
	Keine Nutzung	Einmal im Monat	1- bis 2-mal pro Woche	Einmal am Tag	Mehrmals am Tag
PC/Laptop/Tablet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Smartphone inkl. Apps	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fernsehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Radio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Videokonsolen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Frage 6: Wann verbringen Sie die meiste Zeit im Internet?

- ☐ Unter der Woche (Montag – Freitag)
 ☐ Am Wochenende (Samstag – Sonntag)
 ☐ Kein Unterschied

Frage 7: Zu welcher Tageszeit nutzen Sie am häufigsten das Internet?

- ☐ 06:00 Uhr – 12:00 Uhr
 ☐ 16:00 Uhr – 20:00 Uhr
 ☐ Nach 24 Uhr
☐ 12:00 Uhr – 16:00 Uhr
 ☐ 20:00 Uhr – 24:00 Uhr

Frage 8: Welche Möglichkeiten nutzen Sie bzw. haben Sie bisher genutzt, um sich über mögliche Ausbildungsbetriebe oder potentielle Arbeitgeber zu informieren? (Falls Sie sich bisher noch nicht informiert haben, welche Möglichkeiten würden Sie wahrscheinlich nutzen?)

	Trifft voll und ganz zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft überhaupt nicht zu
Bekannte und Freunde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Familie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agentur für Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berufsinformationszentrum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausbildungs-/Berufsmessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmensevents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online-Jobbörsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facebook	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Twitter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instagram	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Videoportale (z. B. Youtube)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Job-Apps	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gedruckte (Tages-)Zeitungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online-Angebote von (Tages-)Zeitungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitschriften/Magazine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online-Angebote von Zeitschriften/Magazinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praktikum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Frage 9: Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

	Stimme voll und ganz zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme überhaupt nicht zu
Firmenprofile in sozialen Netzwerken sind für mich interessant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich abonniere Newsletter, um mehr Informationen zu erhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cooler, individuelle und kreative Beiträge, die Unternehmen veröffentlichen, erwecken meine Aufmerksamkeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich möchte nur Informationen erhalten, wenn ich danach suche. Anzeigen und Werbung nerven mich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeitervideos können die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens steigern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stellenanzeigen in sozialen Netzwerken finde ich unseriös.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 10: Welche der untenstehenden Faktoren sind für Sie bei der Arbeitgeberwahl besonders wichtig? **Bitte wählen Sie ihre Top 5.**

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ruf/Image des Unternehmens | <input type="checkbox"/> Benefits (z. B. Firmenwagen) |
| <input type="checkbox"/> Bekanntheit des Unternehmens | <input type="checkbox"/> Karriereperspektiven |
| <input type="checkbox"/> Unternehmensgröße | <input type="checkbox"/> Weiterbildungsmöglichkeiten |
| <input type="checkbox"/> Standort | <input type="checkbox"/> Herausfordernde Tätigkeit |
| <input type="checkbox"/> Repräsentatives Gebäude | <input type="checkbox"/> Eigenverantwortung |
| <input type="checkbox"/> Moderne Einrichtung und neueste technische Ausstattung | <input type="checkbox"/> Sicherer Arbeitsplatz |
| <input type="checkbox"/> Internationalität/Möglichkeit im Ausland zu arbeiten | <input type="checkbox"/> Flexible Arbeitszeiten |
| <input type="checkbox"/> Innovationskraft/innovative Produkte | <input type="checkbox"/> Wohlfühlumgebung am Arbeitsplatz |
| <input type="checkbox"/> Soziales Engagement des Unternehmens | <input type="checkbox"/> Wertschätzung der Arbeit |
| <input type="checkbox"/> Nachhaltigkeit | <input type="checkbox"/> Gutes Arbeitsklima |
| <input type="checkbox"/> Gute Bezahlung | <input type="checkbox"/> Regelmäßiges Feedback vom Vorgesetzten |

Frage 11: Welche 3 Arbeitgeber aus der Region erscheinen für Sie am attraktivsten?

1.
2.
3.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung bei meiner Bachelorarbeit.

Anhang D: Interviewleitfaden Carl Zeiss AG – Herr Dr. Florian Mezger



Interviewleitfaden zum Thema *Employer Branding der Generationen Y und Z*

– Dr. Florian Mezger – Carl Zeiss AG

Sehr geehrter Herr Dr. Mezger,

im Rahmen meiner Bachelorarbeit an der Hochschule Aalen - Technik und Wirtschaft führe ich Interviews zum Thema ***Employer Branding der Generationen Y und Z*** durch.

Ihre persönlichen Daten dienen nur zum Zwecke der Bachelorarbeit und werden nicht an Dritte weitergegeben.

Vielen Dank im Voraus für Ihre Teilnahme und Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen

Nathalie Sonja Seßler

Frage 1: In welcher Funktion sind Sie bei der Carl Zeiss AG tätig?

Herr Dr. Florian Mezger ist als Head of Recruiting innerhalb des Corporate Human Resources der Carl Zeiss AG tätig.

Frage 2: Was verstehen Sie unter einer Employer Brand bzw. Employer Branding?

Employer Branding ist die Positionierung gegenüber relevanter Zielgruppen. Hierbei wird kontinuierlich bei ZEISS sich die Frage gestellt, was sie als Unternehmen der Zielgruppe bietet, wofür sie stehen und welche Differenzierung im Vergleich zur Konkurrenz vorliegt.

Frage 3: Welche internen und externen Employer Branding Maßnahmen werden derzeit umgesetzt?

Interne Maßnahmen:

- Betriebliche und somit arbeitgeberfinanzierte Altersvorsorge
- Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Gesundheitsmaßnahmen und Sportangebote (bspw. Kooperationen mit Fitnessstudios, kostengünstigere Massagen zur Entspannung, allgemeine Ernährungsprogramme und Programme zur nachhaltigen Unterstützung der psychischen Gesundheit)
- Arbeitsmedizinische Versorgung in Form eines Betriebsarztes
- Eigener ZEISS-Kindergarten
- Kantine mit Essenszuschuss
- Flexible Arbeitszeiten
- Möglichkeit zum Homeoffice
- Mitarbeiterbeteiligung in Form von Genussscheinen mit Verzinsung je nach Umsatzrendite
- Jahresprämie bei erfolgreicher Geschäftsentwicklung
- Prämien für Verbesserungsvorschläge
- Vergünstigungen in einem internen ZEISS-Portal für verschiedene Produkte bspw. Vergünstigungen beim Autokauf oder bei Reisebuchungen
- Personalentwicklungsprogramme



Frage 3: Welche internen und externen Employer Branding Maßnahmen werden derzeit umgesetzt?

Externe Maßnahmen:

- Nutzung von Printmedien für relevante Zielgruppen, bspw. Flyer, Poster, Anzeigen in Zeitungen, jedoch ist der Kanal des externen Employer Brandings in Bezug auf Printmedien sehr gering
- Nutzung des Onlinekanals, z. B. die Karriereseite, Social Media Plattformen (bspw. ZEISS Karriere auf Facebook mit vielen interessanten Beiträgen zu Veranstaltungen sowie die Vorstellung von ZEISS-Mitarbeitern und ihrer persönlichen Erfahrung bei ZEISS) oder zielgruppenspezifische Plattformen, wie Research Gate für Wissenschaftler
- Events, jedoch weniger Messen → derzeit bevorzugt Events mit „Workshop-Charakter“ zur Stärkung der Authentizität und Persönlichkeit von ZEISS aufgrund des persönlichen Kontakts
- Zu diesen Events zählen:
 - ZEISS Experience Days, wodurch bspw. Studenten die Möglichkeit besitzen, dass Unternehmen hautnah kennenzulernen und mehr über berufliche Chancen sowie Perspektiven bei ZEISS zu erfahren
 - ZEISS Bewerbernacht für Schüler mit Informationen rund um die Ausbildung und das DH-Studium bei ZEISS
 - ZEISS Optical Design Days für Absolventen von MINT-Studiengängen
 - ZEISS Speed Days, wobei jeder Kandidat 45 Minuten Zeit hat neue Einstiegsmöglichkeiten und Jobperspektiven zu entdecken
- Umfangreiches Angebot an Praktika für Schüler und Studenten
- Maßnahmen über die Kanäle Online und Events sind am stärksten vertreten
- Zwei Zielgruppen allgemein: Graduates und Professionals → allgemein liegt jedoch der Fokus aus Professionals, daher mehr Maßnahmen in diesem Bereich, bspw. Fachmessen/Fachkonferenzen von großer Relevanz

Frage 4: Gibt es gezielte Employer Branding Maßnahmen für die verschiedenen Generationen Y und Z – auch in Bezug auf die Gewinnung potentieller Mitarbeiter?

Es gibt keine explizite Unterscheidung zwischen den verschiedenen Generationen in Bezug auf die Employer Branding Maßnahmen. Jedoch gibt es, wie bereits zuvor erwähnt, die Unterscheidung zwischen Graduates und Professionals sowie zwischen den unterschiedlichen fachlichen Zielgruppen.

Frage 5: Werden die internen Maßnahmen des Employer Brandings von bestehenden Mitarbeitern, entsprechend den Vorstellungen des Unternehmens, genutzt? Falls keine Messung erfolgt, welche internen Maßnahmen sind Ihrer Meinung nach am erfolgreichsten?

Es gibt derzeit noch keine systematische Messung. Jedoch werden monetäre Benefits allgemein stark genutzt, insbesondere die betriebliche Altersvorsorge oder die Dankesprämie, welche dadurch am erfolgreichsten sind.

Frage 6: Gibt es eine Erfolgskontrolle der Maßnahmen des externen Employer Brandings? Falls keine Messung erfolgt, welche externen Maßnahmen sind Ihrer Meinung nach am erfolgreichsten?

Es gibt derzeit noch keine systematische Messung, jedoch gibt es Messungen in Einzelfällen. Mithilfe einer Employer Branding Maßnahme wird ermittelt wie viele Einstellungen aufgrund dieser erfolgt sind. Daher werden nur Einzelbetrachtungen momentan durchgeführt. Welche Maßnahme, welche Reichweite erreicht und wie viele Mitarbeiter wurden dadurch eingestellt und wie viele Kosten dadurch entstanden sind. Zudem werden Employer Rankings im Vergleich zu anderen Unternehmen durchgeführt, bspw. über Internetseiten wie Kununu oder die Follower der Social Media Plattformen. Für die Plattform Kununu erhalten die Bewerber einen Link, bspw. bei einer Absage oder Zusage, wobei eine Bewertung erfragt wird. Ebenso wird direkt eine Umfrage von ZEISS durchgeführt. Hierbei werden Fragen gestellt, wie der zufrieden der Bewerber mit dem Bewerbungsprozess war, ob dieser ZEISS als Arbeitgeber seinen Freunden und Bekannten empfehlen würde und ob sich der zukünftige neue Mitarbeiter oder der abgesagte Kandidat nochmals bei ZEISS bewerben würde.



Frage 7: Erfolgen die Employer Branding Maßnahmen zu vorbestimmten und -definierten Zeitpunkten? (Bspw. die Schaltung von Beiträgen in sozialen Netzwerken zu einer genauen Uhrzeit bzw. an einem bestimmten Tag, um eine größere Resonanz zu erhalten.)

Es gibt vorbestimmte und -definierte Zeitpunkte für entsprechende Employer Branding Maßnahmen. Daher werden bspw. Facebookbeiträge nachmittags bzw. abends geschaltet, um eine höhere Reichweite zu erhalten. Vor allem sind dabei die ersten 30 Minuten nach Schaltung ausschlaggebend aufgrund des Algorithmus, welcher entscheidet, ob der Beitrag bei den Abonnenten angezeigt wird oder nicht.

Frage 8: Seit wann werden gezielte Maßnahmen innerhalb des Employer Brandings durchgeführt?

Interne Maßnahmen werden schon seit der Gründung durchgeführt.

Externe Maßnahmen werden explizit unter diesem Namen seit ca. 2012/2013 durchgeführt.

Frage 9: Wie hoch ist das definierte Budget für Employer Branding Maßnahmen im Verhältnis zum Gesamtbudget des Bereichs Personal?

- ☒ Kein klar definiertes Budget vorhanden
- ☐ Unter 10 %
- ☐ 11 % – 25 %
- ☐ 25 % – 50 %

Frage 10: Gibt es für das Employer Branding einen abgetrennten Bereich bzw. eine abgegrenzte Abteilung innerhalb des Personalbereichs, welche ausschließlich für das Employer Branding zuständig sind?

Es gibt eine abgegrenzte Abteilung unter dem Namen Talent Attraction.

Frage 11: Wie viele Mitarbeiter sind hierbei für das Employer Branding und seine Maßnahmen zuständig?

Insgesamt sind 4 Vollzeitkräfte und 3 Teilzeitkräfte innerhalb des Employer Brandings der Carl Zeiss AG tätig.

Frage 12: Wie soll das Employer Branding bei der Carl Zeiss AG zukünftig aussehen?

Zukünftig sollen verstärkt die Social Media Kanäle genutzt werden, um ZEISS als attraktiven Arbeitgeber auch innerhalb dieser Medien darzustellen. Dabei liegt der Fokus stark auf Beiträgen mit Erfahrungsberichten von Mitarbeitern, um die sinnstiftende Arbeit von ZEISS hervorzuheben sowie authentisch zu wirken. Die Mitarbeiter wirken damit als Markenbotschafter für ZEISS: Zusätzlich sollen aktuelle Events gepostet werden, um die Follower auf diese aufmerksam zu machen über Social Media, bspw. über Messeauftritte.

Zudem soll zukünftig ein „Social Media Management Tool“ eingesetzt werden, wodurch eine einfachere Nutzung der Social Media Kanäle gewährleistet werden soll.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung bei meiner Bachelorarbeit.

S. 3/3

Anhang E: Interviewleitfaden Voith GmbH & Co. KGaA – Frau Lena Ziegler



Interviewleitfaden zum Thema *Employer Branding der Generationen Y und Z*

– Lena Ziegler – Voith GmbH & Co. KGaA

Sehr geehrte Frau Ziegler,

im Rahmen meiner Bachelorarbeit an der Hochschule Aalen - Technik und Wirtschaft führe ich Interviews zum Thema **Employer Branding der Generationen Y und Z** durch.

Ihre persönlichen Daten dienen nur zum Zwecke der Bachelorarbeit und werden nicht an Dritte weitergegeben.

Vielen Dank im Voraus für Ihre Teilnahme und Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen

Nathalie Sonja Seßler

Frage 1: In welcher Funktion sind Sie bei der Voith GmbH & Co. KGaA tätig?

Frau Lena Ziegler ist als HR Manager Talent Attraction bei der Voith GmbH & Co. KGaA tätig.

Frage 2: Was verstehen Sie unter einer Employer Brand bzw. Employer Branding?

Employer Branding ist die Positionierung von Voith gegenüber relevanter Zielgruppen. Zum Employer Branding zählen bei Voith alle Maßnahmen in Bezug auf das Personalmarketing sowie das Markenversprechen von Voith als Arbeitgebern mit all seinen Werten.

Frage 3: Welche internen und externen Employer Branding Maßnahmen werden derzeit umgesetzt?

Interne Maßnahmen:

- Betriebliche und somit arbeitgeberfinanzierte Altersvorsorge
- Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, z. B. Ruheraum für Mütter
- Gesundheitsmaßnahmen und Sportangebote (bspw. Kooperationen mit Fitnessstudios sowie die Durchführung von aktiven Mittagspausen)
- Arbeitsmedizinische Versorgung in Form eines Betriebsarztes
- Eigener Voith-Kindergarten
- Kantine mit Essenszuschuss
- Flexible Arbeitszeiten
- Möglichkeit zum Homeoffice
- Personalentwicklungsprogramme
- Eigene innerbetriebliche Ausbildung mit internem Unterricht in einem eigenen Trainingscenter, bspw. für die Prüfungsvorbereitung, für den bestmöglichen Erfolg der Auszubildenden



Frage 3: Welche internen und externen Employer Branding Maßnahmen werden derzeit umgesetzt?

Externe Maßnahmen:

- Nutzung von Printmedien für relevante Zielgruppen, bspw. Flyer, Poster, Anzeigen in Zeitungen, jedoch ist der Kanal des externen Employer Brandings in Bezug auf Printmedien sehr gering
- Nutzung des Onlinekanals, z. B. die Karriereseite, Social Media Plattformen (z. B. Snapchatkanal von Auszubildenden geführt für potentielle Auszubildende) oder zielgruppenspezifische Plattformen, z. B. für IT-ler
- Events, z. B.
 - Messen für Auszubildende oder Praktikanten
 - Auftritte direkt vor Ort an Hochschulen
 - Karrieremessen für Berufserfahrene
 - Bewerbungstraining für Schüler direkt an Schulen – durchgeführt von Voith-Ausbilder
- Umfangreiches Angebot an Praktika für Schüler und Studenten
- Finanzielle Unterstützung verschiedener Organisationen bzw. Hochschulen bspw. Sponsoring von Stehpulte in der Bibliothek der Hochschule Aalen, Unterstützung des Deutschland Stipendiums oder Sponsoring des 1. FC Heidenheim

Frage 4: Gibt es gezielte Employer Branding Maßnahmen für die verschiedenen Generationen Y und Z – auch in Bezug auf die Gewinnung potentieller Mitarbeiter?

Keine spezielle Unterscheidung zwischen verschiedenen Generationen in Bezug auf die Employer Branding Maßnahmen.

Frage 5: Werden die internen Maßnahmen des Employer Brandings von bestehenden Mitarbeitern, entsprechend den Vorstellungen des Unternehmens, genutzt? Falls keine Messung erfolgt, welche internen Maßnahmen sind Ihrer Meinung nach am erfolgreichsten?

Es gibt derzeit noch keine systematische Messung. Jedoch werden monetäre Benefits allgemein stark genutzt, insbesondere die betriebliche Altersvorsorge. Ebenso der Voith-Kindergarten oder die aktive Mittagspause werden stark genutzt.

Frage 6: Gibt es eine Erfolgskontrolle der Maßnahmen des externen Employer Brandings? Falls keine Messung erfolgt, welche externen Maßnahmen sind Ihrer Meinung nach am erfolgreichsten?

Es gibt derzeit eine Messung der externen Employer Branding Maßnahmen, in Bezug auf die Qualität und Quantität der Bewerbungseingänge, der Mitarbeiterbindung sowie der Fluktuationsraten. Allgemein gibt es jedoch im Großen und Ganzen keine systematische Messung des Erfolgs. Maßnahmen wie z. B. Messeauftritte stellen einen großen Erfolg dar.

Frage 7: Erfolgen die Employer Branding Maßnahmen zu vorbestimmten und -definierten Zeitpunkten? (Bspw. die Schaltung von Beiträgen in sozialen Netzwerken zu einer genauen Uhrzeit bzw. an einem bestimmten Tag, um eine größere Resonanz zu erhalten.)

Es gibt teilweise vorbestimmte bzw. vordefinierte Zeitpunkte für Employer Branding Maßnahmen. Jedoch ist dies stark von den Themen abhängig, die von Voith gesteuert werden. Bspw. werden Employer Branding Maßnahmen für Schüler verstärkt in der Sommerzeit, bevor der Bewerbungszeitraum für einen Ausbildungsplatz beginnt.



Frage 8: Seit wann werden gezielte Maßnahmen innerhalb des Employer Brandings durchgeführt?

Die Employer Branding Maßnahmen werden schon seit der Gründung durchgeführt.

Frage 9: Wie hoch ist das definierte Budget für Employer Branding Maßnahmen im Verhältnis zum Gesamtbudget des Bereichs Personal?

- ☐ Kein klar definiertes Budget vorhanden
- ☒ Unter 10 %
- ☐ 11 % – 25 %
- ☐ 25 % – 50 %

Frage 10: Gibt es für das Employer Branding einen abgetrennten Bereich bzw. eine abgegrenzte Abteilung innerhalb des Personalbereichs, welche ausschließlich für das Employer Branding zuständig sind?

Ja, gibt es unter dem Namen Talent Aquisition.

Frage 11: Wie viele Mitarbeiter sind hierbei für das Employer Branding und seine Maßnahmen zuständig?

Insgesamt sind 3 Vollzeitkräfte innerhalb des Employer Brandings bei der Voith GmbH & Co. KGaA tätig. Dabei steuern diese Vollzeitkräfte von Heidenheim die Maßnahmen in Deutschland sowie global.

Frage 12: Wie soll das Employer Branding bei der Voith GmbH & Co. KGaA zukünftig aussehen?

In Zukunft sollen verstärkt Onlinemaßnahmen durchgeführt und ausgebaut werden sowie die Printmedien zurückgestellt werden.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung bei meiner Bachelorarbeit.

Anhang F: Interviewleitfaden Paul Hartmann AG – Frau Jana Brandt



Interviewleitfaden zum Thema *Employer Branding der Generationen Y und Z*

– Frau Jana Brandt – Paul Hartmann AG

Sehr geehrte Frau Brandt,

im Rahmen meiner Bachelorarbeit an der Hochschule Aalen - Technik und Wirtschaft führe ich Interviews zum Thema **Employer Branding der Generationen Y und Z** durch.

Ihre persönlichen Daten dienen nur zum Zwecke der Bachelorarbeit und werden nicht an Dritte weitergegeben.

Vielen Dank im Voraus für Ihre Teilnahme und Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen

Nathalie Sonja Seßler

Frage 1: In welcher Funktion sind Sie bei der Paul Hartmann AG tätig?

Frau Jana Brandt ist innerhalb des People Development inkl. des Employer Brandings bei der Paul Hartmann AG tätig.

Frage 2: Was verstehen Sie unter einer Employer Brand bzw. Employer Branding?

Employer Branding ist das verankerte Vorstellungsbild in den Köpfen der Menschen von einem Unternehmen als Arbeitsgeber. Und vor allem ist es das Bild nach innen und außen, wobei die Authentizität eine essentielle Rolle einnimmt.

Frage 3: Welche internen und externen Employer Branding Maßnahmen werden derzeit umgesetzt?

Interne Maßnahmen:

- Betriebliche und somit arbeitgeberfinanzierte Altersvorsorge
- Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Gesundheitsmaßnahmen und Sportangebote (bspw. Aktionen zur Stressreduktion, kostengünstigere Massagen zur Entspannung und Kooperationen mit Fitnessstudios)
- Arbeitsmedizinische Versorgung in Form eines Betriebsarztes
- Kantine mit Essenszuschuss
- Flexible Arbeitszeiten
- Möglichkeit zum Homeoffice
- Mitarbeiterbeteiligung
- Mitarbeiterhandys
- Eigener Shop mit Produkten von Hartmann, welche vergünstigt von Mitarbeitern gekauft werden können
- Personalentwicklungsprogramme



Frage 3: Welche internen und externen Employer Branding Maßnahmen werden derzeit umgesetzt?

Externe Maßnahmen

- Nutzung von Printmedien für relevante Zielgruppen, bspw. bei produktionsnahen Stellen
- Nutzung des Onlinekanals, z. B. die Karriereseite oder Social Media Plattformen
 - Derzeitige Anpassung des Internetauftritts, um einen brandingkonformen sowie einheitlichen Internetauftritt zu erreichen
 - Derzeitiges Projekt zur Vereinheitlichung der Stellenausschreibungen, um eine emotionale Ansprache zu erhalten, z. B. Anpassung der Bilder in diesen Anzeigen
- Events, z. B.
 - Messen für Auszubildende oder Praktikanten
 - Auftritte direkt vor Ort an Hochschulen
 - Karriereveranstaltungen bspw. Frauen in MINT-Berufen
 - Karrieremessen für Berufserfahrene
 - Erlebnistage, um die Paul Hartmann AG kennenzulernen
- Umfangreiches Angebot an Praktika für Schüler und Studenten
- Sponsoring (z. B. Hauptsponsor für den 1. FC Heidenheim)
- Maßnahmen über die Kanäle Online und Events sind am stärksten vertreten

Frage 4: Gibt es gezielte Employer Branding Maßnahmen für die verschiedenen Generationen Y und Z – auch in Bezug auf die Gewinnung potentieller Mitarbeiter?

Keine Unterscheidung zwischen verschiedenen Generationen in Bezug auf die Employer Branding Maßnahmen. Zielgruppenspezifische Maßnahmen z. B. in Bezug auf Auszubildende, DH-Studierende und Studenten von Hochschulen und Universitäten in Bezug auf Praktikanten- und Trainee Stellen.

Frage 5: Werden die internen Maßnahmen des Employer Brandings von bestehenden Mitarbeitern, entsprechend den Vorstellungen des Unternehmens, genutzt? Falls keine Messung erfolgt, welche internen Maßnahmen sind Ihrer Meinung nach am erfolgreichsten?

Es gibt derzeit noch keine systematische Messung der internen Maßnahmen. Jedoch sind monetäre Benefits, wie z. B. die betriebliche Altersvorsorge sowie Gesundheits- und Sportangebote bei Mitarbeitern sehr beliebt. Ebenso interne Entwicklungsprogramme werden stark von Mitarbeitern genutzt.

Frage 6: Gibt es eine Erfolgskontrolle der Maßnahmen des externen Employer Brandings? Falls keine Messung erfolgt, welche externen Maßnahmen sind Ihrer Meinung nach am erfolgreichsten?

Es gibt derzeit zudem noch keine systematische Messung des Erfolgs der externen Employer Branding Maßnahmen. Jedoch besitzen Messeauftritte für die Paul Hartmann AG einen hohen Wertbeitrag, besonders in Bezug auf Hochschul- und Ausbildungsmessen. Da dies nach außen sehr wirksam ist und der erste, persönliche Kontakt sehr wichtig ist.

Frage 7: Erfolgen die Employer Branding Maßnahmen zu vorbestimmten und -definierten Zeitpunkten? (Bspw. die Schaltung von Beiträgen in sozialen Netzwerken zu einer genauen Uhrzeit bzw. an einem bestimmten Tag, um eine größere Resonanz zu erhalten.)

Es gibt keine vorbestimmte bzw. vordefinierte Zeitpunkte für entsprechende Maßnahmen.



Frage 8: Seit wann werden gezielte Maßnahmen innerhalb des Employer Brandings durchgeführt?

Die Employer Branding Maßnahmen werden schon seit der Gründung durchgeführt.

Frage 9: Wie hoch ist das definierte Budget für Employer Branding Maßnahmen im Verhältnis zum Gesamtbudget des Bereichs Personal?

- ☒ Kein klar definiertes Budget vorhanden
☐ Unter 10 %
☐ 11 % – 25 %
☐ 25 % – 50 %

Frage 10: Gibt es für das Employer Branding einen abgetrennten Bereich bzw. eine abgegrenzte Abteilung innerhalb des Personalbereichs, welche ausschließlich für das Employer Branding zuständig sind?

Es gibt keine Stabstelle, die ausschließlich für das Employer Branding zuständig ist. Aufgrund der Weite des Employer Brandings ist dies aufgeteilt in verschiedene Bereiche.

Frage 11: Wie viele Mitarbeiter sind hierbei für das Employer Branding und seine Maßnahmen zuständig?

Insgesamt sind 3 Vollzeitkräfte und 1 Teilzeitkräfte innerhalb des Employer Brandings der Paul Hartmann AG tätig.

Frage 12: Wie soll das Employer Branding bei der Paul Hartmann AG zukünftig aussehen?

- Zukünftig soll in Social Media Plattformen verstärkt auf Personalthemen eingehen und diese kommuniziert werden
- Maßnahmen zum einheitlichen Auftritt von der Paul Hartmann AG in Social Media Plattformen, auf der Homepage, auf der Karriereseite und in Bezug auf die Stellenausschreibungen

Vielen Dank für Ihre Unterstützung bei meiner Bachelorarbeit.

Anhang G: Interviewleitfaden MAPAL Dr. Kress KG – Herr Tobias Zimmermann



Interviewleitfaden zum Thema *Employer Branding der Generationen Y und Z*

– Herr Tobias Zimmermann – MAPAL Dr. Kress KG

Sehr geehrter Herr Zimmermann,

im Rahmen meiner Bachelorarbeit an der Hochschule Aalen - Technik und Wirtschaft führe ich Interviews zum Thema **Employer Branding der Generationen Y und Z** durch.

Ihre persönlichen Daten dienen nur zum Zwecke der Bachelorarbeit und werden nicht an Dritte weitergegeben.

Vielen Dank im Voraus für Ihre Teilnahme und Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen

Nathalie Sonja Seßler

Frage 1: In welcher Funktion sind Sie bei der MAPAL Dr. Kress KG tätig?

Herr Tobias Zimmermann ist als Teamleiter im Bereich der Unternehmenskommunikation bei der MAPAL Dr. Kress KG tätig.

Frage 2: Was verstehen Sie unter einer Employer Brand bzw. Employer Branding?

Employer Branding ist die langfristig orientierte Strategie, um eine positiv besetzte Arbeitgebermarke bzw. ein positives Arbeitgeberimage aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Die Arbeitgebermarke richtet sich an potenzielle künftige und bereits im Unternehmen beschäftigte Arbeitskräfte aber ebenso an Kunden und die Öffentlichkeit.

Frage 3: Welche internen und externen Employer Branding Maßnahmen werden derzeit umgesetzt?

Interne Maßnahmen:

- Betriebliche und somit arbeitgeberfinanzierte Altersvorsorge
- Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Flexible Arbeitszeiten
- Verschiedene übertarifliche Sonderleistungen
- Kantine
- Verschiedene Mitarbeitervergünstigungen, bspw. günstigere Karten für die Fußballspiele vom VfR Aalen
- Umfangreiches Weiterbildungsprogramm
- Kostenlose Vorsorgeleistungen für Mitarbeiter, bspw. arbeitsmedizinische Versorgung in Form eines Betriebsarztes
- Gesundheitsmaßnahmen und Sportangebote, bspw. kostenlose Gesundheitskurse und Sportangebote („Lauf geht's")
- Verschiedene jährliche Veranstaltungen für Mitarbeiter und ehemalige Mitarbeiter statt, z. B. Rentner- und Jubilärfeste
- Mitarbeitermagazin „@mapal", welches dreimal im Jahr erscheint und umfassende Informationen nicht nur über das Unternehmen, sondern auch über Mitarbeiter enthält



Frage 3: Welche internen und externen Employer Branding Maßnahmen werden derzeit umgesetzt?

Interne Maßnahmen:

- Verschiedene Veranstaltungsreihen innerhalb von MAPAL, z. B.:
 - „Chef-Info“: Informationen von dem CEO an die Mitarbeiter von MAPAL über aktuelle und zukünftige Themen
 - „Lets Talk“: Hierbei haben 10 Mitarbeiter, ca. alle 4 bis 6 Wochen, die Möglichkeit ein Mittagessen mit Dr. Jochen Kress (Inhaber) zu „gewinnen“ und haben dann da die Möglichkeit mit ihm über Dinge zu sprechen, die sie bewegen

Externe Maßnahmen:

- Verschiedene Bildungspartnerschaften, Kongresse und Kooperationspartner mit Hochschulen, Schulen und Institutionen sowie Wirtschaftsverbänden
- Zur Verfügungstellung von Ausbildungsbotschaftern, die an Schulen oder bei Veranstaltungen die angebotenen Ausbildungsberufe vorstellen
- Nutzung des Onlinekanals, z. B. über die Karriereseite
- Events, z. B.:
 - Messestände auf Ausbildungs- und Studienmessen sowie einen eigenen Ausbildungstag „zukunftstag@mapal“
 - Besuche an Schulen (Infoveranstaltungen, Elternabende etc.)
 - Werksführungen und Präsentationen für Kindergärten bis hin zu Lehrern und Professoren
- Umfangreiches Angebot an Praktika u. a. BORS und BOGY

Frage 4: Gibt es gezielte Employer Branding Maßnahmen für die verschiedenen Generationen Y und Z – auch in Bezug auf die Gewinnung potentieller Mitarbeiter?

Es gibt keine explizite Unterscheidung zwischen den verschiedenen Generationen in Bezug auf die Employer Branding Maßnahmen. Jedoch können einige Maßnahmen den unterschiedlichen Altersspannen der Generationen Y und Z zugeordnet werden.

Frage 5: Werden die internen Maßnahmen des Employer Brandings von bestehenden Mitarbeitern, entsprechend den Vorstellungen des Unternehmens, genutzt? Falls ja, welche internen Maßnahmen sind (Ihrer Meinung nach) am erfolgreichsten?

Grundsätzlich werden die Maßnahmen entsprechend den Vorstellungen des Unternehmens genutzt. Dabei ist definitiv festzustellen, dass die Maßnahmen, die einen persönlichen Dialog oder Austausch ermöglichen den größten Nutzen stiften.

Insbesondere die Werte die MAPAL vermittelt, die dabei aber keiner bestimmten Maßnahme zuzuordnen sind, schätzen die Mitarbeiter sehr und verhilft zu einer hohen Verbundenheit und Zufriedenheit. Die Besonderheit bei MAPAL liegt auch darin, dass es ein Familienunternehmen ist. Flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege, Loyalität und Verbundenheit vom Inhaber gegenüber den Mitarbeitern, familiäres Betriebsklima, eine offene Kommunikation und die Nähe untereinander sind nur einige Punkte, die dieses positive Image prägen.

Frage 6: Gibt es eine Erfolgskontrolle der Maßnahmen des externen Employer Brandings? Falls ja, welche externen Maßnahmen sind (Ihrer Meinung nach) am erfolgreichsten?

Es gibt noch keine systematische Messung des Erfolgs der externen Employer Branding Maßnahmen. Daher können keine Maßnahmen genannt werden, die den größten Erfolg mit sich bringen.



Frage 7: Erfolgen die Employer Branding Maßnahmen zu vorbestimmten und -definierten Zeitpunkten? (Bspw. die Schaltung von Beiträgen in sozialen Netzwerken zu einer genauen Uhrzeit bzw. an einem bestimmten Tag, um eine größere Resonanz zu erhalten.)

Es gibt keine vorbestimmte bzw. vordefinierte Zeitpunkte für entsprechende Maßnahmen.

Frage 8: Seit wann werden gezielte Maßnahmen innerhalb des Employer Brandings durchgeführt?

Es ist kein genauer Zeitpunkt vorhanden.

Frage 9: Wie hoch ist das definierte Budget für Employer Branding Maßnahmen im Vergleich zum Gesamtbudget des Bereichs Personal?

- ☒ Kein klar definiertes Budget vorhanden
- ☐ Unter 10 %
- ☐ 11 % – 25 %
- ☐ 25 % – 50 %

Frage 10: Gibt es für das Employer Branding einen abgetrennten Bereich bzw. eine abgegrenzte Abteilung innerhalb des Personalbereichs, welche ausschließlich für das Employer Branding zuständig sind?

Es gibt keine abgegrenzte Abteilung für das Employer Branding, da dieses bei der MAPAL Dr. Kress KG innerhalb von bereichsübergreifenden Teams (Personal, Marketing und Unternehmenskommunikation) behandelt wird.

Frage 11: Wie viele Mitarbeiter sind hierbei für das Employer Branding und seine Maßnahmen zuständig?

Insgesamt sind drei Personen im Unternehmen zuständig, um das Thema Employer Branding voranzutreiben. Zur Umsetzung der Maßnahmen können aber je nach Umfang weitere Mitarbeiter aus den einzelnen Bereichen hinzugezogen werden.

Frage 12: Wie soll das Employer Branding bei der MAPAL Dr. Kress KG zukünftig aussehen?

Die MAPAL Dr. Kress KG hat erkannt, dass auf dem Gebiet einen gewissen Nachholbedarf vorliegt. Insbesondere in der Ansprache über Onlinemedien.

Deshalb wurde bereits letztes Jahr eine umfangreiche Analyse angestoßen. Dabei sind Maßnahmen definiert worden, von denen erhofft wird eine zielgruppengerechte Ansprache über die richtigen Kanäle mit den richtigen Inhalten zukünftig gewährleisten zu können.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung bei meiner Bachelorarbeit.

Literaturverzeichnis

Monographien

Becker, Manfred: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 5., aktualisierte und erweiterte Auflage, Stuttgart 2009

Bollessen, Doris: Der fortschreitende Fachkräftemangel infolge des demographischen Wandels. Denkbare Konzepte und Erfolgsstrategien zur langfristigen Mitarbeiterbindung, 1. Auflage, Hamburg 2016

Buckelsfeld, Yvonne: Employer Branding. Strategie für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in KMU, 1. Auflage, Hamburg 2010

Buckmann, Jörg (Hrsg.): Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können. Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2017

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.): Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen, 2. Auflage, Bielefeld 2012

Engler, Uwe; Hautmann, Ellen: Grundwissen Marketing, Marktforschung und -analyse/Marketingplanung/Marketinginstrumente, 2. überarbeitete Auflage, Berlin 2010

Gellert, Franz Josef; Kesselmann, Manuela; Wilke, Christina Benita: Arbeitswelt im Wandel. Betriebliches Gesundheitsmanagement in alternden Belegschaften, 1. Ausgabe, Bremen 2017

Homburg, Christian: Grundlagen des Marketingmanagements. Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung, 4. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2014

Immerschitt, Wolfgang; Stumpf, Marcus: Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber, 1. Auflage, Wiesbaden 2014

Kastin, Klaus S.: Marktforschung mit einfachen Mitteln. Daten und Informationen beschaffen, auswerten und interpretieren, 3. überarbeitete Auflage, München 2008

Klauffke, Martin Hrsg.: Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, 1. Auflage, Wiesbaden 2014

Kriegler, Wolf Reiner: Praxishandbuch Employer Branding. Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden, 2. Auflage, Freiburg 2015

Latzel, Jana et al.: Marke und Branding in Hesse, Gero; Mattmüller, Roland (Hrsg.): Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generation Y und Z, 1. Auflage, Wiesbaden 2015

Mangelsdorf, Martina: Von Babyboomer bis Generation Z. Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen, 1. Auflage, Offenbach 2015

Meffert, Heribert; Bierwirth, Andreas: Stellenwert und Funktionen der Unternehmensmarke. Erklärungsansätze und Implikationen für das Corporate Branding. In: Thexis, 18. Jahrgang, Nr. 4, 2001, S. 5 - 11

Mrozek, Sara; Bröckermann, Reiner (Hrsg.): Employer Branding, 1. Auflage, München und Mering 2009

Olfert, Klaus; Pischulti, Helmut: Kompakt-Training Unternehmensführung, 4., vollkommen überarbeitete Auflage, Kiehl 2007

Scheinpflug, Rita; Stolzenberg, Kerstin (Hrsg.): Neue Komplexität in Personalarbeit und Führung. Herausforderungen und Lösungsansätze, 1. Auflage, Wiesbaden 2017

Scholz, Christian: Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt, Weinheim 2014

Sonntag, Julia: Employer Branding. Mit Social Media zur erfolgreichen Personalrekrutierung im Mittelstand, 1. Auflage, Hamburg 2014

Süss, Werner; Zerfaß, Ansgar; Dühning, Lisa: Corporate Branding im Spannungsfeld von Unternehmens- und Marketingkommunikation. Grundlagen, Fallstudien und empirische Erkenntnisse in Commodity-Branchen, Wiesbaden 2011

Stotz, Waldemar; Wedel-Klein, Anne: Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber, 2. Auflage, München 2013

Trost, Armin (Hrsg.): Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren, 2., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Köln 2013

Wiese, Dominika: Employer Branding. Arbeitgebermarken erfolgreich aufbauen, 1. Auflage, Saarbrücken 2005

Internetquellen

Bertelsmann Stiftung: Volle Hörsäle – leere Werkbänke: Studium läuft Ausbildung den Rang ab, 2015. URL: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/es/themen/aktuelle-meldungen/2015/oktober/volle-hoersaele-leere-werkbaenke-studium-laeuft-ausbildung-den-rang-ab/> (Letzter Zugriff: 13.05.2018)

Bundesagentur für Arbeit: Fachkräfteengpassanalyse Dezember 2017, 2017. URL: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraefte/BA-FK-Engpassanalyse-2017-12.pdf> (Letzter Zugriff: 03.05.2018)

Bundesagentur für Arbeit: Arbeitsmarkt im Überblick. Die aktuellen Entwicklungen in Kürze. April 2018, 2018. URL: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Themen/Arbeitsmarkt-im-Ueberblick/Arbeitsmarkt-im-Ueberblick-Nav.html> (Letzter Zugriff: 29.04.2018)

Bundesministerium des Innern: Jedes Alter zählt. Für mehr Wohlstand und Lebensqualität aller Generationen, 2017. URL: https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/gesellschaft-integration/demografie/demografiebilanz.pdf?__blob=publicationFile&v=4 (Letzter Zugriff: 04.05.2018)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Fortschrittsbericht 2017 zum Fachkräftekonzept der Bundesregierung, 2017. URL: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a758-16-fortschrittsbericht-fachkraefte-fuer-2017.pdf?__blob=publicationFile&v=3 (Letzter Zugriff: 15.04.2018)

Bundesministerium für Bildung und Forschung: Studienabbrecher beginnen häufig eine Berufsausbildung, 2017. URL: <https://www.bmbf.de/de/studienabbrecher-beginnen-haeufig-eine-berufsausbildung-4283.html> (Letzter Zugriff: 03.06.2018)

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: 14. Kinder- und Jugendbericht – BMFSFJ, 2017. URL: <https://www.bmfsfj.de/blob/115438/d7ed644e1b7fac4f9266191459903c62/15-kinder-und-jugendbericht-bundestagsdrucksache-data.pdf> (Letzter Zugriff: 28.05.2018)

Bundesministerium für Bildung und Forschung: 2016. URL: <http://www.gesundheitsforschung-bmbf.de/de/aeltere-menschen.php> (letzter Zugriff am 28.05.2018)

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi): Fachkräfte sichern. Employer Branding/Arbeitgebermarke, 2012. URL: https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Ausbildung-und-Beruf/fachkraefte-sichern-employer-branding-arbeitgebermarke.pdf?__blob=publicationFile&v=3 (Letzter Zugriff: 16.04.2018)

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi): Fachkräfte für Deutschland, 2018. URL: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/fachkraeftesicherung.html> (Letzter Zugriff: 13.05.2018)

Bundesverband der Personalmanager: Employer Branding Kompakt, o. J.. URL: https://www.bpm.de/sites/default/files/service_1%5B1%5D.pdf (Letzter Zugriff: 15.04.2018)

Deutscher Arbeitgeber Verband e.V.: Fachkräfte & MINT, o. J.. URL: https://www.deutscherarbeitgeberverband.de/dav_fachkraefte_und_mint.html (Letzter Zugriff: 15.04.2018)

Deutsche Employer Branding Akademie GmbH: Employer Branding Prozessgrafik, 2007. In: Bundesverband der Personalmanager: Employer Branding Kompakt, o. J.. URL: https://www.bpm.de/sites/default/files/service_1%5B1%5D.pdf (Letzter Zugriff: 23.04.2018)

Deutsche Employer Branding Akademie GmbH: Employer Branding Definition, 2017. URL: <http://employerbranding.org/about/mission-und-grundsaeetze/> (Letzter Zugriff: 18.04.2018)

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.): Zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Generation Y finden, fördern und binden, 2011. URL: https://www.dgfp.de/hr-wiki/Zwischen_Anspruch_und_Wirklichkeit_Generation_Y_finden_f%C3%B6rdern_und_binden.pdf (Letzter Zugriff: 27.05.2018)

Deutsche Industrie- und Handelskammer: DIHK-Ausbildungsumfrage, 2017. URL: <https://www.dihk.de/themenfelder/aus-und-weiterbildung/ausbildung/ausbildungspolitik/umfragen-und-prognosen/dihk-ausbildungsumfrage> (Letzter Zugriff: 13.05.2018)

Deutsche Industrie- und Handelskammer: Fachkräfte gesucht wie nie, 2018. URL: <https://www.dihk.de/presse/meldungen/2018-03-13-arbeitsmarkt-report> (Letzter Zugriff: 29.04.2018)

Duden: Fachkraft, 2018. URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Fachkraft> (Letzter Zugriff: 26.04.2018)

Focus Money Online: Was ist eigentlich eine Fachkraft?, 2011. URL: https://www.focus.de/finanzen/news/arbeitsmarkt/kurz-erklart-was-ist-eigentlich-eine-fachkraft_aid_646804.html (Letzter Zugriff: 26.04.2018)

Gründerszene Lexikon: Fachkräftemangel, o. J.. URL: <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/fachkraeftemangel> (Letzter Zugriff: 26.04.2018)

Handelsblatt: Fachkräftemangel in Deutschland, 2018. URL: https://archiv.handelsblatt.com/document/HBON_HB%2020799174 (Letzter Zugriff: 30.04.2018)

Handelsblatt: Einwohnerzahl in Deutschland. Bevölkerungsrekord durch Zuwanderung. Getrieben von der Zuwanderung ist die Bevölkerungszahl in Deutschland im vergangenen Jahr auf einen neuen Höchststand geklettert. Die Zahl der Asylsuchenden ist indes weiter gesunken, 2018. URL: <http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/einwohnerzahl-in-deutschland-bevoelkerungsrekord-durch-zuwanderung/20850880.html> (Letzter Zugriff: 04.05.2018)

Haufe.: Employer Branding, o. J.. URL: <https://www.haufe.de/thema/employer-branding/> (Letzter Zugriff: 17.04.2018)

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.: Handlungsempfehlung. Arbeitgebermarke stärken (Employer Branding), 2016. URL: https://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung_Employer_Branding-Arbeitgebermarke.pdf (Letzter Zugriff: 15.04.2018)

Institut für Mittelstandsforschung: Rekrutierungschancen und -probleme von kleinen und mittleren Unternehmen, 2008. URL: http://doku.iab.de/veranstaltungen/2008/fachkraefte_2008_kay_werner.pdf (Letzter Zugriff: 26.04.2018)

Linguee: Wörterbuch Englisch-Deutsch, o. J.. URL: <https://www.linguee.de/englisch-deutsch/uebersetzung/employer+of+choice.html> (Letzter Zugriff: 16.04.2018)

Mapal Dr. Kress KG: Hauptsitz der Unternehmensgruppe, 2018. URL: <https://www.mapal.com/weltweit/hauptsitz-aalen/> (Letzter Zugriff: 22.06.2018)

Paul Hartmann AG: Über uns, 2018. URL: <https://hartmann.info/de-de/ueber-uns/our-expertise> (Letzter Zugriff: 22.06.2018)

Werle, Klaus: Traum künftiger Manager. Mehr Geld für weniger Arbeit, 2012. URL: <http://www.spiegel.de/karriere/fachkraefte-war-for-talents-und-erwartungen-der-generation-y-a-829778.html> (Letzter Zugriff: 18.04.2018)

Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Anspruchsgruppen, o. J.. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/anspruchsgruppen.html> (Letzter Zugriff: 16.04.2018)

Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Employer Branding, o. J.. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/596505812/employer-branding-v3.html> (Letzter Zugriff: 16.04.2018)

Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Führungskräfte, o. J.. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrungskraefte-34088> (Letzter Zugriff: 26.05.2018)

Springer Professional: Effektive Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel, 2018. URL: <https://www.springerprofessional.de/employer-branding/fachkraeftemangel/effektive-massnahmen-gegen-den-fachkraeftemangel/15359762?searchResult=3.war%20for%20talent&searchBackButton=true> (Letzter Zugriff: 18.04.2018)

Statista: Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland zum 31. Dezember 2016, 2018. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1351/umfrage/altersstruktur-der-bevoelkerung-deutschlands/> (Letzter Zugriff: 13.05.2018)

Statistisches Bundesamt: Demografischer Wandel in Deutschland, 2011. URL: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/DemografischerWandel/BevoelkerungsHaushaltsentwicklung5871101119004.pdf?__blob=publicationFile (Letzter Zugriff: 03.05.2018)

Statistisches Bundesamt: Bevölkerungsentwicklung bis 2060 - Ergebnisse der 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung - Aktualisierte Rechnung auf Basis 2015, 2017. URL: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorabsberechnungBevoelkerung/BevoelkerungBundeslaender2060_Aktualisiert_5124207179005.html (Letzter Zugriff: 15.04.2018)

Statistisches Bundesamt: Bevölkerung mit Migrationshintergrund um 8,5 % gestiegen, 2017. URL: https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2017/08/PD17_261_12511.html (Letzter Zugriff: 28.05.2018)

Statistisches Bundesamt: 44,2 Millionen Erwerbstätige im Januar 2018, 2018. URL: https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2018/02/PD18_065_132.html (Letzter Zugriff: 15.04.2018)

Statistisches Bundesamt: Veränderung der Zahl der Lebendgeborenen zum jeweiligen Vorjahr, 2018. URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Geburten/Tabellen/LebendgeboreneDifferenz.html> (Letzter Zugriff: 08.05.2018)

Statistisches Bundesamt: Geburtenanstieg setzte sich 2016 fort, 2018. URL: https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2018/03/PD18_115_122.html (Letzter Zugriff: 08.05.2018)

Statistisches Bundesamt: 2 % mehr Hochschulabsolventen im Jahr 2016, 2017. URL: https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2017/09/PD17_325_213.html (Letzter Zugriff: 13.05.2018)

Statistisches Bundesamt: Berufliche Bildung, 2018. URL: [https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/BeruflicheBildung/Tabellen/Z](https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/BeruflicheBildung/Tabellen/Zeitreihe.html)
[eitreihe.html](https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/BeruflicheBildung/Tabellen/Zeitreihe.html) (Letzter Zugriff: 13.05.2018)

Statistisches Bundes: Integrierte Ausbildungsberichtserstattung, 2016. URL: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Schulen/IntegrierteAusbildungsberichtserstattung5211201167004.pdf?__blob=publicationFile (Letzter Zugriff: 13.05.2018)

Voith GmbH: Über Voith, 2017. URL: <http://voith.com/corp-de/ueber-voith/unternehmen.html> (Letzter Zugriff: 22.06.2018)

Wolfsburger Allgemeine: Fachkräftemangel weitet sich aus, 2018. URL: <http://www.waz-online.de/Nachrichten/Wirtschaft/Fachkraeftemangel-weitet-sich-aus> (Letzter Zugriff: 13.05.2018)

ZEISS: ZEISS im Überblick, o. J.. URL: <https://www.zeiss.de/corporate/ueber-zeiss/zeiss-portfolio.html> (Letzter Zugriff: 21.06.2018)

Zeit Online: Bis 2030 fehlen drei Millionen Fachkräfte, 2017. URL: <https://www.zeit.de/wirtschaft/2017-08/studie-fachkraefte-mangel-deutschland-2040> (Letzter Zugriff: 29.04.2018)

Eidesstattliche Versicherung

Name: Seßler

Vorname: Nathalie Sonja

Matrikel-Nr.: 57921

Studiengang: Betriebswirtschaft für
kleine und mittlere Unternehmen

Hiermit versichere ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit mit dem Thema *Employer Branding der Generationen Y und Z* selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen der Arbeit, die dem Wortlaut oder dem Sinne nach anderen Werken entnommen wurden, sind in jedem Fall unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht. Die Arbeit ist noch nicht veröffentlicht oder in anderer Form als Prüfungsleistung vorgelegt worden.

Ich habe die Bedeutung der eidesstattlichen Versicherung und prüfungsrechtlichen Folgen sowie die strafrechtlichen Folgen (siehe unten) einer unrichtigen oder unvollständigen eidesstattlichen Versicherung zur Kenntnis genommen.

Auszug aus dem Strafgesetzbuch (StGB)

§ 156 StGB Falsche Versicherung an Eides Statt

Wer von einer zur Abnahme einer Versicherung an Eides Statt zuständigen Behörde eine solche Versicherung falsch abgibt oder unter Berufung auf eine solche Versicherung falsch aussagt, wird mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe bestraft.

Aalen, 08.08.2018

Ort, Datum

Unterschrift